

**Aufgaben und Instrumente des Controllings bei
wirtschaftlicher Professionalisierung von Fußballvereinen**

BACHELORARBEIT

von

Marcus Bühler

2014

**Hochschule Mittweida
University of Applied Sciences**

Fakultät: Wirtschaftswissenschaften
Studiengang: Betriebswirtschaft

**Aufgaben und Instrumente des Controllings bei
wirtschaftlicher Professionalisierung von Fußballvereinen**

BACHELORARBEIT

von

Name, Vorname: Bühler, Marcus
Matrikel- Nr.: 23254
Seminargruppe: BW09w1-B

Erster Gutachter: Prof. Dr. rer. oec. Tolkmitt
Zweiter Gutachter: André Schneider

Abgabedatum: 29.08.2014

**Hochschule Mittweida
University of Applied Sciences**

Faculty of Business Administration
Course of studies: economics

Controlling tasks and means for the economic professionalisation of football associations

BACHELOR THESIS

Author: Bühler, Marcus
Registration number: 23254
Seminar group: BW09w1-B

First examiner: Prof. Dr. rer. oec. Tolkmitt
Second examiner: André Schneider

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Bühler, Marcus

Thema: Aufgaben und Instrumente des Controllings bei wirtschaftlicher Professionalisierung von Fußballvereinen

Topic: Controlling tasks and means for the economic professionalisation of football associations

85 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
I. Abbildungsverzeichnis.....	4
Vorwort	6
1. Vereinsmanagement in der Fußballbranche	8
1.1 Voraussetzungen zur Vereinsgründung	8
1.2 Rechtliche Grundlagen	8
1.3 Organisationskonzept des traditionellen Vereins.....	11
1.4 Auswirkungen konstitutiver Merkmale des Vereins	14
2.Sportvereine im Wandel.....	19
2.1 Entwicklungsstadien der Vereinsführung	19
2.2 Entwicklung der Fußballbranche	24
2.3 Professionalisierung der Fußballbranche	25
3. Besonderheiten von Fußballunternehmen	30
4. Verein als Dienstleistungsunternehmen.....	33
4.1 Spannungsfelder zwischen Mitglieder- und Marktorientierung	33
4.2 Vermarktung medialer und werblicher Rechte.....	35
4.3 Einflußfaktoren auf die Wertschöpfungskette	37
5.Charakteristika der Fußballbundesliga.....	40
5.1 Lenkungsstrukturen	40
5.2 Teilnahmevoraussetzungen	43
5.3 Regelungen des UEFA Financial Fairplay	45
6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung.....	49
6.1 Abgrenzung des Controllings innerhalb der Organisation	49
6.2 Ausgestaltung eines Informationssystems	53

6.3 Koordination innerhalb des Informationssystems	55
6.4 Koordination der Führungsteilsysteme im Fußballunternehmen	58
6.5 Entwicklung eines Zielsystems und Ausrichtung der Vereinsbereiche	61
6.6 Koordination innerhalb des Planungssystems.....	67
6.7. Planung und Kontrolle als Einheit.....	73
6.8 Koordination durch Kennzahlen und Zielsysteme	75
6.9 Aufbau eines Kennzahlensystems am Beispiel der Balanced Score Card	77
Resümee	85
II. Literaturverzeichnis	86
III. Eigenständigkeitserklärung	89

I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisationskonzept von Fußballvereinen, eigene Darstellung in Anlehnung an Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 40 ff. und in Anlehnung an Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002).....	13
Abbildung 2: Allgemeines Modell für das Verständnis eines Sportvereins zu seinem in eine Kapitalgesellschaft ausgegliederten Spielbetrieb, Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.69	14
Abbildung 3: Entwicklungsstadien des Vereinsmanagements, eigene Darstellung ..	20
Abbildung 4: Kundengruppen von Fußballvereinen, eigene Darstellung in Anlehnung an Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002).....	34
Abbildung 5: Auswirkungen der konstitutiven Merkmale der Dienstleistungen auf die Wertschöpfungskette, Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S.301	39
Abbildung 6: Organisation der Fußballbranche, Harald Acker, Das Lizenzierungsverfahren der Deutschen Fußball Liga GmbH, S.12, (2008).....	41
Abbildung 7: Anforderungen Lizenzierungsverfahren DFL, Eigene Darstellung in Anlehnung an Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.126 f.	45
Abbildung 8: KlubLizenzierung „Financial Fairplay“ der UEFA, Eigene Darstellung in Anlehnung an Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.128 f.	47
Abbildung 9: UEFA-Klub-Monitoring, Eigene Darstellung in Anlehnung an Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.129 ff	48
Abbildung 10: Zwecksetzungen der koordinationsorientierten Controllingkonzeption, Haas, Controlling in Fußballunternehmen (2006), S. 64.....	51
Abbildung 11: Informationssystem im Fußballunternehmen, Haas, Controlling in Fußballunternehmen (2006), S. 104	55
Abbildung 12: Informationssystem des kaufmännischen Bereichs, Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S.305	56
Abbildung 13: Stufen und Phasen des Zero-Base-Budgeting, Horváth, Controlling, S.240	60
Abbildung 14: Eingrenzung der Zielmöglichkeiten durch Analyseverfahren, eigene Darstellung in Anlehnung an Sportmarketing, Freyer, Berlin, 2011, S. 131	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 15: Das Zieldreieck im Profifußball, eigene Darstellung in Anlehnung an Kasper, Nachhaltige Zielverfolgung im professionellen Fußball – Ein (un)mögliches Unterfangen?	64
Abbildung 16: Zielsystem von Fußballunternehmen, Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S.312.....	66
Abbildung 17: Planungsaktivitäten in den verschiedenen Bereichen eines Fußballunternehmens, Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 82 ...	69
Abbildung 18: Einflußfaktoren auf den Planungsprozess, Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 82	71
Abbildung 19: Phasen der Kontrolle, in Anlehnung an Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 141	74
Abbildung 20: Die vier Perspektiven der Balanced Score Card, in Anlehnung an Hermanns/Riedmüller Management Handbuch, (2008), S. 530	78
Abbildung 21: BSC-Perspektiven und Kennzahlen für ein Fußballunternehmen, Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 534	81
Abbildung 20: Ursache-Wirkungs-Kette am Beispiel Nachwuchsarbeit, Sportmanagement, Galli/ Wagner/ Beiersdorfer, München, 2012, S. 367	83
Abbildung 22: Beispiel für Maßnahmencontrolling, Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 540	84

Vorwort

Fußball hat sich zu einem medialen Massenspektakel entwickelt. Aus dem Mannschaftssport im kleinen Rahmen von einst hat sich eine riesige Werbemaschinerie beziehungsweise -industrie entwickelt. Mit Umsätzen in Milliardenhöhe ist das Geschäft „Fußball“ für die Sportindustrie lukrativer als die olympischen Spiele und zählt neben dem Lauf- und Fitnesssport zu den größten Umsatzbringern.¹ Ständig drängen neue Produkte, wie Fußballschuhe, Bälle, Stutzen oder Jerseys auf den Markt, „Markenjournalisten“ produzieren Fotostrecken mit Nationalstars oder verbreiten täglich Hintergrundinfos der Stars über digitale Medien und machen den Fußball zugleich vielfältig und einzigartig.² Auch das Geschäftsmodell der deutschen Bundesliga entwickelte sich in den letzten Jahren zu einem Milliardengeschäft.³ Die wirtschaftlichen Dimensionen einiger Spitzenclubs erreichen dabei jährlich dreistellige Millionenbeträge. Traditionelle Fußballvereine haben sich zu wirtschaftlichen Fußballunternehmen entwickelt. Das hohe Ertragspotenzial führte zu massiven Interessenskonflikten über das Idealbild eines nicht wirtschaftlichen Vereins.⁴ Obwohl diese Entwicklung durch den Einzug professioneller Managementstrukturen und hauptamtliche Führungskräfte verstärkt wurde, erschüttern häufig auch finanzielle Schieflagen die Branche.⁵ Dies zeigte besonders die Spielsaison 2008/ 2009, wo „trotz eines kumuliert erzielten Gewinns lediglich 16 der 36 Klubs ein positives Ergebnis auswiesen.“⁶ Auf gesamteuropäischer Ebene existierten 2010 bei fast 61 % der Erstligacclubs Betriebsverluste.⁷ Wie der Bundesligareport der deutschen Fußballliga (DFL) von 2012 zeigt, ergab sich in der Saison 2010/ 11 bei den Clubs der 1.Bundesliga zwar ein positives Ergebnis, ab der 2.Bundesliga sind aber

¹ Vgl.: Hofer, Die Entscheidende Offensive, Handelsblatt (Juni 2014), S. 27

² Vgl.: Ebenda, S. 24

³ Vgl.: Nachhaltige Zielverfolgung im professionellen Fußball, Controller Magazin 2012, S. 34

⁴ Vgl.: Ebenda, S. 74

⁵ Vgl.: Ebenda, S. 34

⁶ DER BETRIEB 2011, Finanzielle und bilanzielle Krisenstrategien im Profifußball, S. 2

⁷ Vgl.: Fahrner, S. 123

negative Eigenkapitalausweise die Regel.⁸ Gründe dafür scheinen zu sein, dass sowohl nachhaltiger sportlicher Erfolg als auch solides Wirtschaften immer noch die Ausnahme sind und ein „professionelles kaufmännisches Management und damit vor allem Controlling in vielen Vorstandsetagen von Vereinen noch ein Tabu-Thema ist.“⁹ Dies bestätigt auch eine Untersuchung von 22 von Insolvenz bedrohten Fußballvereinen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Diese verdeutlichte, dass finanzielle Kennzahlen kaum genutzt werden und Fehler in der Vereinsführung, besonders betriebswirtschaftliche Schwächen, eine der zentralen Krisenursachen sind.¹⁰ Einige Vereine fühlen sich durch ihre Organisationsstrukturen dabei wie „schwerfällige Tanker unter Schnellboten.“¹¹ Wirtschaftsunternehmen ab einer bestimmten Größe setzen zur zielgerichteten Lenkung beziehungsweise Steuerung ihrer Organisation Controllinginstrumente ein.¹² Inwieweit diese, ursprünglich für Industrieunternehmen entwickelten, Instrumente auf Fußballvereine übertragen werden können, ist Thema dieser Arbeit. Der erste Teil beinhaltet zunächst die Darstellung der Vereinsentwicklungen der Fußballbranche und die Erklärung sowohl rechtlicher als auch organisatorischer Besonderheiten. Im zweiten Teil werden die Anforderungen an das Controlling und Instrumente im Rahmen einer koordinationsorientierten Controllingkonzeption vorgestellt und um vereinsspezifische Besonderheiten ergänzt.

Ziel ist es, aufzuzeigen, welchen Nutzen die klassischen Instrumente des Controllings für Fußballvereine haben und welche Aufgaben es zur Unterstützung des Vereinsmanagement übernimmt.

⁸ Vgl.: Nachhaltige Zielverfolgung im professionellen Fußball, Controller Magazin 2012, S. 34

⁹ Sport-Controlling - Vereine rüsten sich mit professionellem Controlling gegen größer werdende Finanzlöcher, 2006, S. 2

¹⁰ Vgl.: Benz/ Gehring, Krisen im Profifußball in Sport-Management, Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub (2012), S. 284f.

¹¹ Zitat: Hilke in Hallo Zukunft, adieu Romantik von Eberts, Süddeutsche.de (20. Januar 2014)

¹² Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 1

1. Vereinsmanagement in der Fußballbranche

1.1 Voraussetzungen zur Vereinsgründung

Neben den Gründungsvoraussetzungen, wie den steuerrechtlichen und juristischen Grundlagen sind zur Vereinsentwicklung notwendig:

- Wissen über konstitutive Merkmale im Verein
- Fußballspezifisches Club-Know-how
- Verständnis über das Wirken der Einflussfaktoren auf den Wertschöpfungsprozess
- Teilnahmevoraussetzungen des Lizenzierungsverfahrens

Die brennenden Problembereiche der Vereinsführung liegen in den einzelnen Entwicklungsstufen zum Fußballunternehmen. Dem Management kommt dabei eine besondere Systemgestaltungsaufgabe zu, welche als Weichenstellung zum künftigen Erfolg gilt. Gegenwärtige Entwicklungen müssen erkannt, gedanklich weiterentwickelt und vorhandene Ressourcen aufeinander abgestimmt werden.¹³ Führungsprobleme entstehen dabei hauptsächlich in der Organisation der Planung und Kontrolle. Neben der Effektivität der Zielerreichung soll zudem ein minimaler Ressourceneinsatz im Sinne des Wirtschaftlichkeitsprinzips erreicht werden.¹⁴

1.2 Rechtliche Grundlagen

Die Vereinstätigkeit beginnt bei Vereinsgründung mit der Gründungsversammlung durch mehrere freiwillige, natürliche, also konkrete, Personen und der Festlegung einer Vereinsatzung (§§ 25, 32 BGB).¹⁵ Ebenfalls wählen die Gründungsmitglieder einen gesetzlichen Vertreter in Form eines ehrenamtlichen Vorstands, welcher die gesetzliche und geschäftliche Vertretung des Vereins übernimmt (§ 26 BGB). Der Vorstand

¹³ Vgl.: Faust, strategisches Management in Non-Profit-Organisationen (2006), S. 5f.

¹⁴ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 5

¹⁵ Vgl.: Ebenda, S. 36

1. Vereinsmanagement in der Fußballbranche

ist dabei im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrages an die Weisungen der Mitgliederversammlung gebunden (§§ 27 Abs. 3, 665 BGB).¹⁶ Rechtspersönlichkeit erlangt der Verein erst nach Anmeldung im Vereinsregister.¹⁷ Dies erfolgt mit mindestens sieben Gründungsmitgliedern nach der Einreichung eines Gründungsprotokolls und der Vereinssatzung durch den Vorstand beim zuständigen Amtsgericht (§ 56 BGB).¹⁸ Als Mindestvoraussetzung muss neben dem Vorstand zusätzlich eine Mitgliederversammlung, die durch die Mitglieder vertreten wird, als oberstes Willensbildungsorgan im Verein tätig sein.¹⁹

Durch den Zusammenschluss natürlich haftender Personen wird ein formell eingetragener Sportverein zur juristischen Person, welche für die Handlungen ihrer gesetzlichen Vertreter beziehungsweise ihrer verfassungsmäßig berufenen Vertreter im Rahmen ihrer Aufgabenbereiche haftet (§ 27 Abs. 3, 31a Abs. 1, 664 ff. BGB).²⁰ Damit wird eine persönliche Haftung der Mitglieder für die Verbindlichkeiten des Vereins ausgeschlossen.²¹ Für unerlaubte Handlungen gelten die Grundrechte der zivilrechtlichen Haftung, generell ist eine Haftung der Vorstandmitglieder neben dem Verein möglich.²² Da in Deutschland vorwiegend die ideelle Zielsetzung der Vereine, also im Fall der Fußballvereine die Förderung des Sports, im Vordergrund steht, konstituieren sich Sportvereine in der Regel als nicht wirtschaftliche Vereine (§ 21 BGB).²³

Für Vereine besteht die Möglichkeit eines Nebenzweckprivilegs, also den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb in einen steuerbegünstigten Zweckbetrieb

¹⁶ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 38

¹⁷ Vgl.: Ebenda, S. 37

¹⁸ Vgl.: Ebenda, S. 37

¹⁹ Vgl.: Dehesselles/ Bragrock in Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S. 39f.

²⁰ Vgl.: Ebenda, S. 39f.

²¹ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 37

²² Vgl.: Dehesselles/ Bragrock in Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S. 42

²³ Vgl.: Ebenda, S. 39

1. Vereinsmanagement in der Fußballbranche

umzuwandeln. Voraussetzung für die regelmäßigen abgabenrechtliche Privilegien ist eine nicht eigennützige Gewinnverwendung und die ausschließliche Förderung der Gemeinnützigkeit (§§ 51-68 AO).²⁴ Die wirtschaftlichen Tätigkeiten und Vorteile können in „...Form eines Zweckbetriebs dem steuerlich begünstigten Tätigkeitsbereich des Vereins zugerechnet werden...“, wenn sie „...dem Verein insgesamt nicht das Gepräge...“ eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes „...geben und die daraus resultierende Einnahmen (inkl. Umsatz) unter 35.000 Euro jährlich liegen“.²⁵ Ohne die Anerkennung ist der Gewinn des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes, abzüglich der Freibeträge, körperschafts- und gewerbesteuerpflichtig (§§ 64 Abs. 3 AO).²⁶

Es können auch Spieler- oder Trainergehälter gezahlt und die Aufgaben zur Unterstützung des Vorstandes auf hauptberufliche Mitarbeiter in einer Geschäftsstelle übertragen werden.²⁷ Profivereine der Bundesliga erhalten sich den Status der Gemeinnützigkeit durch die Argumentation der Sportförderung ihrer Jugend- und Amateurmansschaften oder sie sehen sich gezwungen, ihren wirtschaftlichen Spielbetrieb auf eine kapitalgesellschaftliche Organisationsform zu übertragen. Obwohl Fußballvereine im Ausland ihre wirtschaftlichen Aktivitäten längst auf Kapitalgesellschaften ausgelagert haben, ist die Rechtsform des eingetragenen Vereins in Deutschland die Grundform²⁸ und noch notwendige Voraussetzung zur Teilnahme am Wettkampfbetrieb.²⁹

²⁴ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 116

²⁵ Ebenda, S.116

²⁶ Vgl.: Ebenda, S. 105

²⁷ Vgl.: Ebenda, S. 40

²⁸ Vgl.: Dehesselles/ Bragrock in Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S. 38

²⁹ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 35

1.3 Organisationskonzept des traditionellen Vereins

Die Basis des Vereins bildet das Mitglied, welches durch seine Mitgliedschaft im Verein bestimmte Stimmrechte erhalten kann. Stimmberechtigte Mitglieder vereinigen sich wiederum in der Mitgliederversammlung. Für die Zuständigkeit der Mitgliederversammlung gelten gesetzlich geregelte Mindestanforderungen, bestimmte Befugnisse können jedoch durch Beschluss oder auch Satzungsänderung selbst eingeschränkt und auf Vertreter- bzw. Delegiertenversammlungen übertragen werden (§ 40 BGB).³⁰ Zur Hauptaufgabe der Mitgliederversammlung gehört es, neben der Bestellung, Kontrolle, Entlastung oder Abberufung des Vorstands, auch bestimmte Rechte und Pflichten der Vereinsmitglieder sowie deren Vertreter in Form einer Satzung zu definieren (§§ 33, 40 BGB).³¹ In dieser sollten gleichzeitig auch Prinzipien, Normen oder Spielregeln charakterisiert werden, welche Impulse an die Vereinskultur setzen.³² Durch die Satzung wird weiterhin eine geregelte Delegationsbeziehung zwischen Vereinsführung und seinen Mitgliedern geschaffen. Der aus einem oder mehreren Ehrenämtern bestehende Vorstand übernimmt die Geschäftsführung und vertritt den Verein gesetzlich (§ 26 BGB).³³

Durch entsprechende Satzungsbeschlüsse kann die Amtszeit und Vertretungsmacht des Vorstands beschränkt werden.³⁴ Gegenüber den Mitgliedern bestehen für die Vorstandsmitglieder bestimmte Berichtspflichten durch Jahres- beziehungsweise Geschäftsberichte.³⁵ Eine weitere Aufgabe der Mitgliederversammlung ist es, die Jahresberichte vom Vorstand und Kassenprüfer entgegen zu nehmen und die Vorstandsmitglieder bei ordnungsgemäßer Geschäftsführung zu entlasten.³⁶ Auch die Übertragung

³⁰ Vgl.: Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.37

³¹ Vgl.: Ebenda, S.41

³² Vgl.: Ebenda, S. 11

³³ Vgl.: Ebenda, S.38

³⁴ Vgl.: Ebenda, S.39

³⁵ Vgl.: Ebenda, S.38

³⁶ Vgl.: Ebenda, S. 39

1. Vereinsmanagement in der Fußballbranche

von Vereinsarbeiten auf Teilzeit- oder hauptberufliche Mitarbeiter ist möglich (§ 30 BGB). Unterstützende Aufgaben können dabei auf einzelne Geschäftsbereiche übertragen werden, wobei die gesetzliche Vertretungsmacht beziehungsweise grundlegende Entscheidungskompetenz in den ehrenamtlichen Instanzen bleibt (§§ 27 Abs. 3, 665 BGB).³⁷ Hauptamtliche Mitarbeiter dürfen formal keine Funktionen des Vorstands übernehmen, grundlegende Vereinsentscheidungen bleiben ebenfalls Aufgabe der Mitgliederversammlung.³⁸ Zu den hauptamtlichen Mitarbeitern zählen Führungskräfte, Vertragsspieler sowie Support-Mitarbeiter. Die Schwerpunkte eines hauptamtlichen Managements eines Sportvereines liegen im Bereich Sport, Marketing, Wirtschaftlichkeit, Controlling und Personalführung.³⁹

Bei Profivereinen wird vom DFB (Deutscher Fußball-Bund e.V.) zusätzlich ein Wirtschaftsrat gefordert, welcher eine Kontroll- und Beratungsfunktion gegenüber dem Vorstand ausübt. Der Wirtschaftsrat oder Aufsichtsrat besteht aus fünf Mitgliedern, welche vom Vorstand berufen werden. Dadurch ist der Einfluss als Überwachungsinstanz für die wirtschaftlichen Tätigkeiten des Vorstands eingeschränkt. Durch die Mitgliederversammlung wird lediglich der Vorsitzende des Wirtschaftsrats gewählt. Die Kontrollfunktion des Wirtschaftsrats richtet sich daher vornehmlich auf den hauptberuflich geführten Geschäftsbetrieb. Die nachfolgende Abbildung zeigt die klassische Organisationsstruktur eines Fußballvereins.

³⁷ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.40

³⁸ Vgl.: Ebenda, S.40

³⁹ Vgl.: Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 168

1. Vereinsmanagement in der Fußballbranche

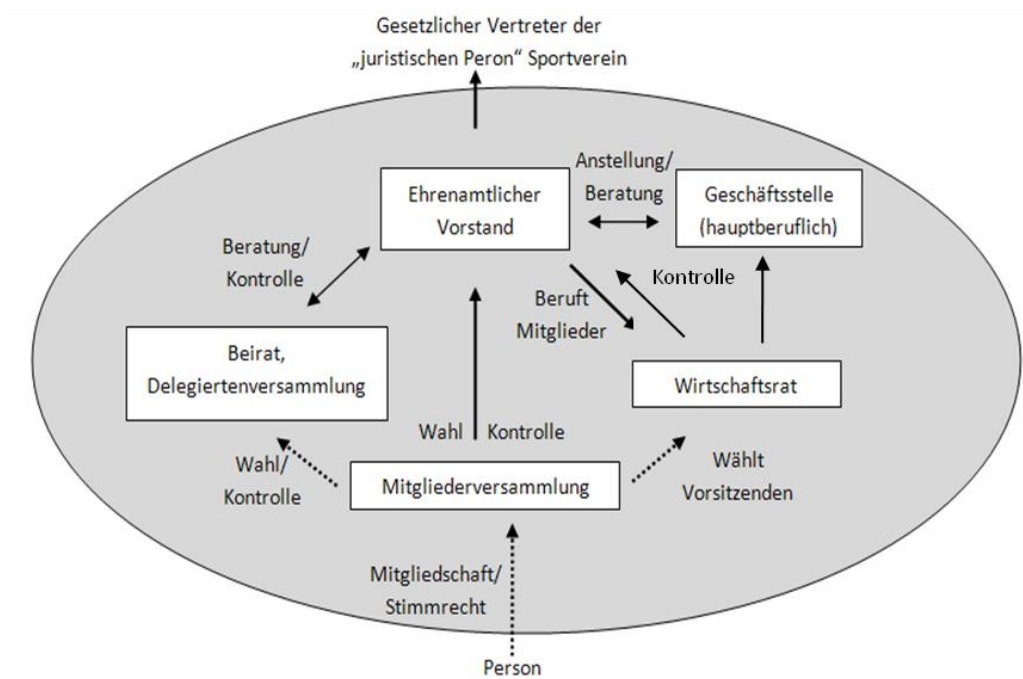


Abbildung 1: Organisationskonzept von Fußballvereinen, eigene Darstellung in Anlehnung an Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 40 ff. und in Anlehnung an Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002)

Es besteht weiterhin die Möglichkeit, bei Bestehen der Lizenzierungsvoraussetzungen der Lizenzligen, die Profispielerabteilung in einen kapitalgesellschaftlichen Geschäftsbetrieb umzuwandeln. Diesem Vereinen steht dabei der Rechtsformenwechsel zur Aktiengesellschaft (AG), Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) sowie der Wechsel zur Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) offen.⁴⁰ Durch den Wechsel der Rechtsform können dann neue Kapitalbeschaffungsformen genutzt werden, da eine Haftung des Kapitals nach außen begrenzt ist.⁴¹ Abbildung 2 zeigt am Beispiel einer GmbH das Verhältnis zwischen einem Sportverein und einem kapitalgesellschaftlich ausgegliederten Geschäftsbetrieb.

⁴⁰ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.70f.

⁴¹ Vgl.: Ebenda, S.69

1. Vereinsmanagement in der Fußballbranche

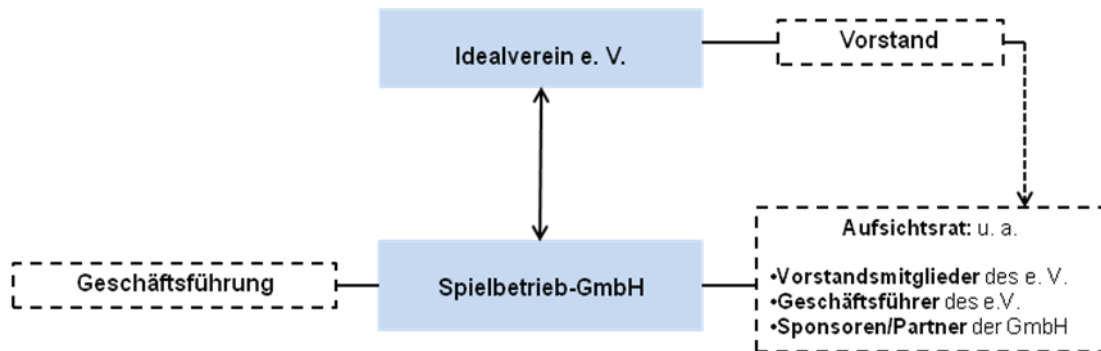


Abbildung 2: Allgemeines Modell für das Verständnis eines Sportvereins zu seinem in eine Kapitalgesellschaft ausgegliederten Spielbetrieb, Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.69

Eine Ausnahme wurde dabei akzeptiert, so konnten in den Fällen, wo ein Wirtschaftsunternehmen den Fußballverein aktiv mehr als 20 Jahre vor dem 01.01.1999 unterstützt hat, die Vereinsanteile vollständig auf das Unternehmen übergehen. Sonst wäre ein Stimmanteil von 51 % dem Mutterverein zu überlassen.⁴² Durch diese Alternative konnten sich Vereine auf neue Zielgruppen sowie Kooperationspartner konzentrieren und wurden innerhalb des Sportmarktes zu relevanten Wettbewerbsakteuren. Dabei erweitern die neuen Rechtsformalternativen zwar die Kapitalbeschaffung der Vereine und somit ihre Handlungsfähigkeit, sie erhöhen jedoch auch die Informationsanforderungen des Managements. Außerdem verlangt ein Rechtsformenwechsel spezielle Organisationskonzepte.

1.4 Auswirkungen konstitutiver Merkmale des Vereins

Traditionelle Sportvereine sind soziale Gebilde zum Nutzen ihrer freiwilligen Mitglieder. Die Philosophie dieser Vereine ist „Sport für alle“, wobei Mitglieder für Mitglieder vielfältige Sportangebote organisieren.⁴³ Im Gegensatz zu Industrieunternehmen spielen Ertragsziele eine untergeordnete Rolle und

⁴² Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 37

⁴³ Vgl.: Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 159

1. Vereinsmanagement in der Fußballbranche

dienen lediglich der Erreichung sozialer Ziele.⁴⁴ Zu den konstitutiven Merkmalen idealtypischer Sportvereine zählen die freiwillige Mitgliedschaft, demokratische Entscheidungsstrukturen, Orientierung an Mitgliederinteressen und Unabhängigkeit von Dritten durch ehrenamtliche Mitarbeit.⁴⁵ Zudem sind Idealvereine stark durch die Prinzipien der Gemeinnützigkeit geprägt und in ihrer Zielverfolgung von klassisch gewinnorientiert denkenden Unternehmen abzugrenzen.⁴⁶ Aus diesen klassischen Vereinsmerkmalen entstehen verschiedene Spannungsfelder in der Rekrutierung, Entscheidungsfindung, Zieldurchsetzung und Umweltgestaltung.⁴⁷

Um Vereinsbeiträge einzuwerben, müssen Mitglieder rekrutiert und gebunden werden.⁴⁸ Vereinsbasierende Einnahmeformen sind dabei hauptsächlich Mitgliedsbeiträge, Spenden oder Zuschüsse.⁴⁹ Die Gestaltung der Zweck-Organisation hängt deutlich vom Organisationsgrad der verschiedenen Interessengruppen und von ihrer finanziellen Einflussstärke auf die Organisation ab.⁵⁰ Bei klassischen Sportvereinen beeinflussen die verschiedenen Finanzierungsformen die Willensbildung und die Zieldurchsetzung.⁵¹ Um der Abhängigkeit von externen Ressourcen zu umgehen, sind Vereine auf Mitgliedsbeiträge angewiesen. Durch die Beitragsfinanzierung steht dem Verein eine verlässliche Finanzierungsform zur Verfügung. Hieraus folgt die Orientierung an Mitgliederinteressen und die Unabhängigkeit von Dritten. Dies kann zu einer „...kognitiven Schließung („lock-in“) gegenüber der Umwelt führen.“⁵² Ebenfalls gehört es zur Aufgabe des Vereins als Interessenverband die Interessen der Mitglieder

⁴⁴ Vgl.: Faust, strategisches Management in Non-Profit-Organisationen (2006), S. 8

⁴⁵ Vgl.: Ebenda, S.43f.

⁴⁶ Vgl.: DER BETRIEB 2003, Risikomanagement in Sportunternehmen und dessen Prüfung, S. 2ff

⁴⁷ Vgl.: Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002), S. 2

⁴⁸ Vgl.: Ebenda, S. 1

⁴⁹ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.179

⁵⁰ Vgl.: Faust, strategisches Management in Non-Profit-Organisationen (2006), S. 10

⁵¹ Vgl.: Ebenda, S. 1f.

⁵² Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002), S. 7

durchsetzen.⁵³ Konzentriert sich die Vereinsführung zu stark auf Sonderinteressen, ist ihre Handlungsfähigkeit beziehungsweise Glaubwürdigkeit eingeschränkt.⁵⁴ Je mehr Mitglieder sich jedoch aktiv an der Zielbildung beteiligen, desto größer ist die Gefahr für Vereine an zweckrationaler Steuerungskompetenz zu verlieren.⁵⁵ Beispielsweise präsentiert das Management bei Vereinen mit einer hohen Mitgliederzahl (z.B. FC Bayern München ca. 220.000 Vereinsmitglieder) eine wesentlich kleinere Interessengruppe. Da sich die Interessen der Mitglieder im Laufe der Zeit verändern oder neue Mitglieder den Verein beitreten können, besteht für den Verein nicht nur das Problem einer ständigen Neuausrichtung wesentlicher Organisationsziele, sondern auch einer langfristigen Zielverwirklichung.⁵⁶ Durch die besondere Ausprägung und hohe Anzahl aktiver Mitglieder der Profivereine entstehen unterschiedliche Partizipationschancen.⁵⁷ Besonders bei Profivereinen ergeben sich unterschiedliche Identifikationskonzepte mit dem Verein. „Das freiwillige Mitglied kann sich emotionale Identität „leisten“, vom Angestellten (Trainer, Lizenzspieler, Management) wird Corporate Identity verlangt.“⁵⁸ Verschiedene Rekrutierungsstufen für unterschiedliche Mitgliedschaften (Fan mit aktiver/ passiver Mitgliedschaft) schaffen eine Verbindung zwischen strategischer Ausrichtung und individueller Zielvorstellung der einzelnen Mitglieder.⁵⁹ Diese wiederum besitzen gegenüber dem Management verschiedene Drohmöglichkeiten.⁶⁰ So können sie beispielsweise mit ihrer Voice-Option durch Auspfeifen der Spieler oder der Vereinsführung Einfluss nehmen.⁶¹ Im schlimmsten Fall kündigen Mitglieder durch ihre Exit-Option ihre freiwillige Mitgliedschaft, wodurch dem Verein Mitgliedschaftsbeiträge

⁵³ Vgl.: Ebenda, S. 1

⁵⁴ Vgl.: Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002), S. 6

⁵⁵ Vgl.: Ebenda, S. 5

⁵⁶ Vgl.: Ebenda, S. 2

⁵⁷ Vgl.: Ebenda, S. 6

⁵⁸ Ebenda, S. 4

⁵⁹ Vgl.: Ebenda, S. 4

⁶⁰ Vgl.: Ebenda, S. 6

⁶¹ Vgl.: Ebenda, S. 7

1. Vereinsmanagement in der Fußballbranche

entgehen. Aufgrund der Stimmrechte aller aktiven Vereinsmitglieder und ihrer Option der Mitgliedschaftskündigung stützen sich strategische Managemententscheidungen auf die Ziele der Mitglieder.⁶²

Beispiel: *Ein Mitarbeiter des VFL Bochum beklagte einst, „...dass in den Hauptversammlungen teilweise die Eltern von Jugendspielern das Problem diskutiert haben möchten, warum ihr Sohn nicht in der ersten Mannschaft spielt, wohl aber der Sohn von Müllers, der in ihren Augen nicht so begabt ist wie der eigene Sohn. Die Wiederwahl des Präsidenten wird dann an die Bedingungen geknüpft, dass der Präsident sich um des „Problem“ des scheinbar inkompetenten Jugendtrainers kümmern soll.“*⁶³

Ein weiteres klassisches Vereinsmerkmal ist die Entscheidungsfindung. Vereinsentscheidungen sind durch ein Bottom-up-Prinzip gekennzeichnet. Die Zielbildung erfolgt dabei durch einen strukturierten, internen basisdemokratischen Entscheidungsprozess. „Basisdemokratische Verfahren der Entscheidungsfindung können die Organisation in die wiederholte Situation der Zielrevision bringen.“⁶⁴ Dabei steht die Vereinsführung vor dem Problem einer langfristigen Zieldurchsetzung.⁶⁵ „Entscheidungsverfahren sind gesetzlich geregelt (BGB §§ 21ff) und werden durch die Satzung markiert.“⁶⁶ Nach vereinsrechtlichen Vorschriften besteht bei Normativen sowie strategischen Managemententscheidungen ein Zustimmungsvorbehalt der Mitgliederversammlung (§§ 27, 32 BGB). Die Vereinssatzung ist damit juristisch gesehen ein verbindliches Dokument für alle Managemententscheidungen.⁶⁷ Änderungen der Satzung sind nur durch die

⁶² Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.109

⁶³ Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002), S. 6

⁶⁴ Vgl.: Ebenda, S. 7

⁶⁵ Vgl.: Ebenda, S. 2

⁶⁶ Vgl.: Ebenda, S. 5

⁶⁷ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 89

1. Vereinsmanagement in der Fußballbranche

Zustimmung aller Mitglieder zulässig.⁶⁸ Die vereinstypischen Entscheidungsverfahren unterscheiden sich deutlich von betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozessen.

Grundsätzlich werden Mitgliederversammlungen nur einmal im Jahr einberufen, was dazu führt, dass Vereinsmanager auf interne sowie externe Veränderungen nur mit einer zeitlichen Verzögerung reagieren können. Die großen Zeitabstände der Mitgliederversammlungen führen zu einem Spannungsfeld zwischen Entscheidungsnotwendigkeit und Entscheidungsmöglichkeit.⁶⁹ Um das Tagesgeschäft zu schützen, sollte jedoch ein entsprechender Entscheidungsrahmen durch Satzungsbeschlüsse fixiert werden.⁷⁰ Zudem sollten eine Abkürzung der Entscheidungswege und eine Entdemokratisierung der Entscheidungsverfahren durch die Übertragung entsprechender Entscheidungskompetenzen auf eine Delegiertenversammlung angestrebt werden, um die Reaktionszeit des Managements zu erhöhen.⁷¹

Durch basisdemokratische Willensbildungsprozesse freiwilliger Mitgliedschaftsorganisationen besteht die Gefahr einer ständigen Korrektur der Organisationsziele.⁷² Allerdings sollten gerade bei Fußballvereinen per Satzungsbeschluss strategische Bestands- beziehungsweise zukunftsbezogene Entscheidungen, zum Beispiel bei Spielerverpflichtungen, durch ein Top-down- Entscheidungsverfahren möglich sein.⁷³

⁶⁸ Vgl.: Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002), S. 1

⁶⁹ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 84

⁷⁰ Vgl.: Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002), S. 5

⁷¹ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 85

⁷² Vgl.: Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002), S. 5

⁷³ Vgl.: Ebenda, S. 8

2.Sportvereine im Wandel

2.1 Entwicklungsstadien der Vereinsführung

Traditionelle Fußballvereine sind mit Bundesligavereinen nicht vergleichbar, da erst organisatorische Veränderungen und Anpassungen erfolgen müssen. Dazu durchlaufen sie mehrere Entwicklungsstufen. Diese Entwicklung wiederum erzeugt verschiedene Spannungsfelder im Vereinsmanagement.⁷⁴ Bis zur Erreichung der europäischen Superligen kann die wirtschaftliche Vereinsentwicklung in verschiedene Phasen wie Gründung, Spezialisierung, Professionalisierung und Internationalisierung unterteilt werden.

Bei **Gründung** eines Vereins stehen zunächst die Ziele der Gründungsmitglieder im Vordergrund. Diese können sich jedoch mit der Zeit durch ökonomische, technologische, rechtliche oder soziokulturelle Entwicklungen der Umwelt verändern und in Widerspruch stehen.⁷⁵ Erste wirtschaftliche Tätigkeiten beginnen Vereine mit dem Besitz von eigenen Sportanlagen und dem damit verbundenen Bewirtschaftungs- und Investitionsbedarf.⁷⁶ Besondere Aufgabe des Vorstands ist dabei die lückenlose Dokumentation der Gemeinnützigkeit. Die verschiedenen Phasen der wirtschaftlichen Vereinsentwicklung sollten im günstigsten Fall parallel zum sportlichen Leistungsniveau verlaufen, wie auch in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht wird.

⁷⁴ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.109

⁷⁵ Vgl.: Faust, strategisches Management in Non-Profit-Organisationen (2006), S. 11

⁷⁶ Vgl.: Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 134

2.1 Entwicklungsstadien der Vereinsführung



Abbildung 3: Entwicklungsstadien des Vereinsmanagements, eigene Darstellung

Jede Entwicklungsstufe benötigt ihr eigenes Managementkonzept und verlangt spezifisches Club-Know-how. Dabei bleiben die Aufgaben des Managements, also Zielbildung, Planung, Organisation und Kontrolle die gleichen, ihr Umfang nimmt nur zu. Das Leistungssystem stellt die Anforderungen an die Führungssysteme. Genügt bei der Vereinsgründung noch das Wissen über administrativ/ juristische sowie sportspezifische Besonderheiten des Sportvereins, so sind zur Steuerung des Vereins Instrumente und Managementsysteme gefragt. Ein umfassendes und intensives Controlling beansprucht knappe Ressourcen, wie (ehrenamtliche) Arbeitszeit und Geld, weshalb der Grad der Ausübung individuell an den Verein angepasst werden muss.

2.1 Entwicklungsstadien der Vereinsführung

Der erste Schritt zur wirtschaftlichen **Spezialisierung** eines Fußballvereins beginnt mit einem gewissen sportlichen Leistungsniveau (oft beim Erreichen der Landesligen). Da bei einer Teamproduktion auf Freizeitniveau eine Verbesserung der sportlichen Leistung allein vom Anstrengungswillen der Spieler abhängt, ist der Grad der Unsicherheit zukünftiger Spielergebnisse nicht bestimmbar. Für den Verein ist es problematisch, den gemeinschaftlichen Output der sportlichen Leistung auf Einzelbeiträge der Spieler zurückzuführen, was gleichzeitig einen Anreiz zur „Drückebergerei“ schafft.⁷⁷ So entwickelt sich seitens des Vereins ein Informationsproblem, da die individuelle Leistung in Bezug auf die gesamte Mannschaftsleistung nur schwer mess- bzw. bewertbar ist. Für die Spieler entsteht ein Motivation- und Anreizproblem, da ihre Leistung nicht bewertet wird.⁷⁸ Motivations- und Anreizsysteme, beispielsweise in Form leistungsabhängiger Entlohnungen (Torprämien, Monatsgehälter,...), können das Verhalten talentierter Spieler positiv beeinflussen. Dies setzt dann eine Spezialisierung des Vereins in Form von Instanzen voraus, welche den Produktionsprozess überwachen, bewerten und bei Abweichungen sanktionieren.⁷⁹

Werden aus Fußballern Vertragsspieler, existiert oft ein Spannungsfeld zwischen sportlichen und wirtschaftlichen Zielsetzungen, da bei steigendem sportlichem Erfolg auch der Umfang personeller, zeitlicher und finanzieller Ressourcen zunimmt.⁸⁰ Durch die vertraglichen Strukturen und die verbesserte sportliche Leistung verändert sich zudem die Außenwahrnehmung des Vereins. Neben der sportlichen Leistung wird nun auch eine Unterhaltungsdienstleistung produziert. Ab einer bestimmten überdurchschnittlich hohen sportlichen Leistung nehmen zudem die ökonomischen Dimensionen des Spielbetriebs im Fußballverein zu.⁸¹ Bei

⁷⁷ Vgl.: Franck, Zur Organisation von Sportligen (1999), S. 534

⁷⁸ Vgl.: Ebenda, S. 534

⁷⁹ Vgl.: Ebenda, S. 534

⁸⁰ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 119

⁸¹ Vgl.: Ebenda, S. 114

2.1 Entwicklungsstadien der Vereinsführung

Idealvereinen darf jedoch der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb nicht zum Selbstzweck (§§51-68 AO) werden. Die Vereinseinnahmen dürfen die steuerpolitisch tolerierbaren Grenzen nicht überschreiten und dem ideellen Zweck, der Förderung des Sports als gemeinnütziger Verein, nicht entgegenstehen.⁸² Fußballvereine, welche sich im professionellen Leistungssport etablieren wollen, benötigen professionell ausgerichtete Strukturen und Führungskräfte, die mit betriebswirtschaftlichen Modellen arbeiten und in wirtschaftlichen Zusammenhängen denken.

Die **Professionalisierung** des Managements sollte hierbei spätestens beim Erreichen der Profiligen umgesetzt sein, da beim Aufstieg von der dritten zur zweiten Bundesliga (Lizenzliga) die Anforderungen an die Vereinsführung immer komplexer werden. Neben den gesetzlichen Vorgaben erfordern besonders die Nachweispflichten der Deutschen Fußball Liga (DFL) eine strukturierte Dokumentation.⁸³ Die Teilnahmevoraussetzungen des Ligaverbandes, welcher den Deutschen Fußballbund (DFB) vertritt, verlangen dabei den Nachweis nicht nur sportlicher sondern auch „rechtlicher, personeller, administrativer, infrastruktureller, sicherheitstechnischer, medientechnischer und finanzieller Kriterien“ sowie wirtschaftlicher Kennziffern.⁸⁴

Mit der sportlichen **Internationalisierung** beim Erreichen der europäischen Superligen beginnt dann die wirtschaftliche Internationalisierung.⁸⁵ Dies zeigt sich vor allem in den ökonomischen Internationalisierungsbemühungen des DFB und einiger Fußballvereine. Der FC Bayern unterhält beispielsweise eine eigene Abteilung, welche sich mit verschiedenen Internationalisierungsstrategien beschäftigt und den Schwerpunkt auf Asien

⁸² Hulverschiedt, Zu viel Kommerz in Süddeutsche.de (17. Mai 2010)

⁸³ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 159

⁸⁴ Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.126

⁸⁵ Vgl.: Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 571

2.1 Entwicklungsstadien der Vereinsführung

und Amerika setzt.⁸⁶ Ein Ziel ist es, durch engagierte, sportliche und gesellschaftliche Auftritte die Bekanntheit der deutschen Bundesliga im Ausland zu erhöhen.⁸⁷ Ebenfalls soll durch einen hohen emotionalen Image-Aufbau ein positives Feedback Vermarktungsprozesse für Merchandising-Artikel beeinflussen und eine Steigerung der Nachfrage nach medialen Inhalten anstoßen.⁸⁸ Mittlerweile hat sich der DFB durch seine Organisationstrukturen und Anforderungen an seine Mitglieder zum „Benchmark für Europas Top-Ligen“ herausgebildet.⁸⁹

In der Zukunft werden die Verwaltungsaufgaben des Managements auf europäischem Niveau weiter zunehmen. Ausgelöst durch die finanziellen Schieflagen einiger europäischer Spitzenclubs und der daraus resultierenden Gefahr von Wettbewerbsverzerrungen, bemüht sich der europäische Fußballverband durch neue Regelungen eine langfristige Veränderung des Finanzmanagements der europäischen Clubs zu erreichen.⁹⁰ Der dynamische Markt des professionellen Fußballsports verlangt nach neuen Strukturen und neben den allgemeinen Informationspflichten an die Ligen-Verbände werden verstärkt transparente und vertrauenswürdige Planungsmethoden sowie ein professionelles Risikomanagement durch etablierte Controllingsysteme verlangt. Dabei ist nicht mehr nur die organisatorische Etablierung ausreichend, sondern auch das Verständnis der Nutzung solcher Systeme.

⁸⁶ Vgl.: Overloop, Internationalisierung professioneller Sportclubs in Management-Handbuch Sport-Marketing (2008), S.586

⁸⁷ Vgl.: Ebenda, (2008), S.582

⁸⁸ Vgl.: Overloop, Internationalisierung professioneller Sportclubs in Management-Handbuch Sport-Marketing (2008), S.583

⁸⁹ Vgl.: Steinmann, Die Deutschland AG in Capital (06/ 2014), S. 45 und Hirn, Amateure gegen Profis, Manager Magazin Nr. 5 (2011)

⁹⁰ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 132

2.2 Entwicklung der Fußballbranche

Als sich 1900 die ersten Fußballvereine als Deutscher Fußball-Bund e.V. (DFB) zusammen schlossen, traten sie, im Gegensatz zu ihren europäischen Nachbarvereinen, noch als reine Amateur-Mannschaften auf.⁹¹ Ihre Einnahmen beschränkten sich in jener Zeit auf den Verkauf von Eintrittskarten, Snacks und Bier.⁹² Lange hielt der DFB am deutschen Amateurideal fest, obwohl inoffiziell bereits wirtschaftliche Verflechtungen zwischen Industrieunternehmen und Fußballvereinen vorhanden waren. Aus diesem Grund beschloss der DFB 1932 unter großem öffentlichem Druck die Einführung des Berufsfußballs.⁹³ Fußball begeisterte, entwickelte sich zum Massensport und das aufblühende Geschäft wirkte auch auf Folge- und Nachbarmärkte.⁹⁴ Simultan entstanden neue Wirtschaftszweige, wie Wettbüros, Sportpresse oder -bekleidungsindustrien.⁹⁵

Der große gesellschaftliche Durchbruch und die Kommerzialisierung setzten jedoch erst viele Jahre später ein. Als die deutsche Nationalmannschaft 1954 zum ersten Mal Weltmeister wurde, begann eine neue Epoche der Fußballgeschichte.⁹⁶ Die Spieler der Nationalmannschaft wurden zu Nationalhelden und mit Fanpostschreiben überhäuft.⁹⁷ Besonders Fritz Walter, damaliger Kapitän der Weltmeisterelf, gelang es als erstem deutschen Fußballer, seinen sportlichen Erfolg zum gesellschaftlichen und finanziellen Aufstieg zu nutzen.⁹⁸ Als Werbeträger kassierte Walter bereits Gehälter eines Top-Managers.⁹⁹

⁹¹ Vgl.: Empacher, Die Entwicklung vom Volkssport zu profitorientierten Einheiten in Management-Handbuch Sport-Marketing (2001), S.203

⁹² Vgl.: Ebenda, S.203

⁹³ Vgl.: Niersbach in Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S. VII

⁹⁴ Vgl.: Empacher, Die Entwicklung vom Volkssport zu profitorientierten Einheiten in Management-Handbuch Sport-Marketing (2001), S.204

⁹⁵ Vgl.: Ebenda, S.203

⁹⁶ Vgl.: Ebenda, S.205

⁹⁷ Vgl.: Ebenda, S.205

⁹⁸ Vgl.: Ebenda, S.205

⁹⁹ Vgl.: Ebenda, S.205

2.1 Entwicklungsstadien der Vereinsführung

Doch ab 1956 zeigten die deutschen Vereine beim erstmals ausgespielten Europapokal der Landesmeister deutliche sportliche Defizite gegen die finanzstarken Clubs aus Italien, Spanien und England, die mit ihren Budgets bessere Voraussetzungen (z.B. finanzielle Anreize für Spieler, Trainingsbedingungen usw.) hatten.¹⁰⁰ In den Folgejahren wanderten viele Spieler ins Ausland ab und die deutschen Fußballvereine befürchteten, international den Anschluss zu verlieren.¹⁰¹ Ein neues Geschäftsmodell musste entwickelt werden, um nicht weiter an sportlicher Substanz zu verlieren. So beschloss der DFB am 28. Juli 1962 die Einführung einer nationalen Liga zur Saison 1963/ 64, in der nur die stärksten Teams um die Meisterschaft spielen, um den sportlichen Wettbewerb der Vereine ökonomisch verwertbar zu machen.¹⁰²

2.3 Professionalisierung der Fußballbranche

Durch die Einführung der Bundesliga wandelte sich auch die Philosophie der Vereine. Amateurhafte Verhaltensweisen wurden abgestoßen und aus Anbietern von Sportangeboten entstanden in den Folgejahren wirtschaftliche Unternehmen.¹⁰³ Im Medienbereich gab es besonders in den Anfangsjahren der Bundesliga für Tageszeitungen und Hörfunkanstalten einen regelrechten Boom, welche durch Sportberichterstattungen und Direktübertragungen höchste Auflagen sowie Hörbeteiligungen erzielten.¹⁰⁴

Einen weiteren Meilenstein deutscher Fußballgeschichte setzte Franz Beckenbauer, welcher als erster Spieler einen eigenen Manager ernannte.¹⁰⁵ Robert Schwan, damals zuständig für Finanzen beim FC Bayern München,

¹⁰⁰ Vgl.: Empacher, Die Entwicklung vom Volkssport zu profitorientierten Einheiten in Management-Handbuch Sport-Marketing (2001), S.205

¹⁰¹ Vgl.: Ebenda, S.205

¹⁰² Vgl.: Ebenda, S.205

¹⁰³ Vgl.: Ebenda, S.206

¹⁰⁴ Vgl.: Ebenda, S.207

¹⁰⁵ Vgl.: Ebenda, S.207

2.1 Entwicklungsstadien der Vereinsführung

und Beckenbauer gründeten 1966 eine eigene Firma zu dessen Vermarktung.¹⁰⁶ „Mit dem Gespann Beckenbauer/ Schwan trat der Fußball in ein neues Zeitalter der Vermarktung ein.“¹⁰⁷ Durch die neue Fußballergeneration bekam die Sportart ein neues Flair, in dem Spieler, Fußball als Geschäft und ihre Mitspieler als Geschäftspartner sahen.¹⁰⁸

Auch der FC Bayern entwickelte sich in dieser Zeit zu einem europäischen Spitzenverein.¹⁰⁹ Dank der Olympischen Spiele 1972 in München war es dem Verein nun möglich, bei guter Münchner Infrastruktur (z.B. Anbindung an U-Bahn, Parkplätze usw.) und ausgebautem Stadion 80.000 Zuschauer zu begrüßen, was in jener Zeit, in der sich Vereine noch hauptsächlich durch den Verkauf von Eintrittskarten finanzierten, einen enormen Konkurrenzvorteil darstellte und in Deutschland einmalig war.¹¹⁰ Der FC Bayern wandelte sich langsam zum Fußball-Unternehmen, indem sein Management neue Möglichkeiten erkannte und umsetzte. Bayern-Präsident Willi O. Hoffmann brachte das Fußballspiel durch das Angebot von VIP-Logen in die Kreise der „Münchner Schickeria“.¹¹¹ Das Stadion war nun nicht mehr nur ein Platz sportlichen Wettbewerbs, es diente auch als Plattform für Geschäftsbeziehungen und Public Relations.¹¹² Weitere Vereine folgten dem Münchner Erfolgskonzept und mit dem neuen Fußballimage gelang die Verknüpfung zu immer mehr Wirtschaftsunternehmen. Bereits 1973 platzierte Günter Mast, als Sponsor von Eintracht Braunschweig seinen „Jägermeister“-Schriftzug für 200.000 DM jährlich direkt auf die Brust der Spieler.¹¹³ Neben der Trikot- setzte sich in den siebziger Jahren auch die

¹⁰⁶ Vgl.: Empacher, Die Entwicklung vom Volkssport zu profitorientierten Einheiten in Management-Handbuch Sport-Marketing (2001), S.208

¹⁰⁷ Ebenda, S.207

¹⁰⁸ Vgl.: Ebenda, S.207

¹⁰⁹ Vgl.: Ebenda, S.209

¹¹⁰ Vgl.: Ebenda, S.209

¹¹¹ Vgl.: Ebenda, S.209

¹¹² Vgl.: Ebenda, S.209

¹¹³ Vgl.: Ebenda, S.209

2.1 Entwicklungsstadien der Vereinsführung

Bandenwerbung in den Stadien immer weiter durch.¹¹⁴ In der Folge wurden unternehmerische Fähigkeiten besonders bei Vertragsgestaltungen für die Nutzung werblicher Rechte immer wichtiger und so vollzog sich in den achtziger Jahren besonders im Management eine weitere Professionalisierung der Vereine.¹¹⁵ Das Verhandlungsgeschick des revolutionären Top-Managers und Weltmeisters Uli Hoeneß mit der Computerfirma „Commodore“ im Jahre 1983 brachte dem FC Bayern München jährliche Werbeeinnahmen von zwei Millionen DM.¹¹⁶ Als Hoeneß im Halbfinale des Europapokals gegen den englischen Verein FC Liverpool mit Boykott drohte, wenn die Fernsehsender nicht 300.000 DM zahlten, gaben diese daraufhin schließlich nach.¹¹⁷ Der FC Bayern vermarktete sich ebenfalls als erster Verein selbst, indem er den ersten Fanshop eröffnete.¹¹⁸

Durch den Gewinn der Weltmeisterschaft 1990 in Italien wurden „aus den Siegern von Rom Volkshelden (z.B. Rudi Völler, Andreas Brehme, Guido Buchwald), Weltstars (Lothar Matthäus), Pop- und Teenager-Idole (Jürgen Klinsmann) sowie überirdische „Lichtgestalten“ (Teamchef Franz Beckenbauer), deren Vermarktung in den Medien und durch Werbung neue Dimensionen annahm.“¹¹⁹

Ein regelrechter Fußball-Boom setzte ein und neue Sportformate revolutionierten die Fernsehware Fußball, indem sie den Zuschauern neben Sport auch Entertainment boten.¹²⁰ Mehr Show, mehr Unterhaltung sowie technische Innovationen sollten ein größeres und vor allem jüngeres Publikum erreichen. Das Arrangement mit den Medienunternehmen brachte den einzelnen Bundesligacclubs Einnahmen im Millionenbereich und durch

¹¹⁴ Vgl.: Ebenda, S.209

¹¹⁵ Vgl.: Empacher, Die Entwicklung vom Volkssport zu profitorientierten Einheiten in Management-Handbuch Sport-Marketing (2001), S.210

¹¹⁶ Vgl.: Ebenda, S.210

¹¹⁷ Vgl.: Ebenda, S.210

¹¹⁸ Vgl.: Ebenda, S.210

¹¹⁹ Vgl.: Ebenda, S.210

¹²⁰ Vgl.: Ebenda, S.212

2.1 Entwicklungsstadien der Vereinsführung

die professionelle Vermarktung neue Zuschauerrekorde in den Stadien.¹²¹ Aufgrund des enorm gestiegenen wirtschaftlichen Potenzials einiger europäischer Spitzenclubs und um der damit verbunden Gefahr der Abwanderung von talentierten Profispielern entgegen zu wirken, versuchten die Vereine ihre Basis an verfügbaren finanziellen Mitteln zu verbreitern.¹²² Die Rechtsform eines Fußballvereins ist jedoch bei der Einbindung von Inverstoren und Kapitalgebern durch die geringe Einflussmöglichkeit auf die Geschäftsführung oft vom Nachteil und drängt sie in eine passive Rolle. Dies veranlasste Ende der 90iger Jahre zur Diskussion neuer Reorganisationskonzepte der Lizenzvereine. Auf der ordentlichen Sitzung des DFB am 24.Oktober 1998 wurde der Ausstieg aus der reinen Vereinsstruktur ermöglicht.¹²³ Seitdem können Vereine durch Satzungsänderung ihre Lizenzabteilung von der Vereinsstruktur lösen und in Form eines kapitalgesellschaftlich verfassten Spielbetriebs am Ligawettbewerb der Lizenzligen teilnehmen.¹²⁴ Diese Rechtsformalternative erweitert die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung.

Mit der Berufung des Organisationskomitee der FIFA (Fédération Internationale de Football Association) WM 2006 am 29. September 2000 mit dem Ziel das „bis dato größte Sportevent der Welt zu organisieren“, ¹²⁵ setzte der DFB einen weiteren Innovationsimpuls in der deutschen Fußballgeschichte.¹²⁶ Aufgrund des immensen weltweiten Interesses wurden 21.000 Medienvertreter akkreditiert, welche die WM multi-medial aufbereiteten und in 204 Ländern präsentierten.¹²⁷ Die Stadionausslastung lag durchschnittlich bei 99 % und Fußballbegeisterte, die nicht in den Genuss eines Stadionbesuches kamen, zogen auf Fanmeilen durch ganz

¹²¹ Vgl.: Ebenda, S.213

¹²² Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 135

¹²³ Vgl.: Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002), S. 8

¹²⁴ Vgl.: Ebenda, S. 8

¹²⁵ Fricke, Megaevent FIFA WM 2006 in Management-Handbuch Sport-Marketing (2008), S.24

¹²⁶ Vgl.: Ebenda, S.24

¹²⁷ Vgl.: Ebenda, S.32

2.1 Entwicklungsstadien der Vereinsführung

Deutschland.¹²⁸ Am Brandenburger Tor jubelten an einem einzigen Tag über eine Million Fans den Nationalteams zu, insgesamt nahmen an den zwölf offiziellen Fanfesten (Public Viewing) in Deutschland 18 Millionen Fußballbegeisterte teil.¹²⁹ Aus ökonomischer Sicht wurde in den 30 Turniertagen in Deutschland insgesamt ein „Primärimpuls von 2,86 Mrd. € erzeugt.“¹³⁰ Im Sommer 2007 versetzte das Damenteam des DFB mit dem Titelgewinn der Weltmeisterschaft in China dem Höhenflug der Sportart Fußball einen weiteren „Kick“.¹³¹ In Folge konnte der Fußball durch den Zugewinn junger und weiblicher Zuschauersegmente seine mediale Dominanz ausbauen.¹³² Zudem wurden durch die mediale Globalisierung des Sports im 21. Jahrhundert aus Top-Athleten, „Popstars“ oder „global sport players“, welche einen enormen Vermarktungs-Hype generieren.¹³³

„Aus dem rein sportlichen Wettkampf ist ein multimedial konsumierbarer Zweig der Unterhaltungsindustrie, ...“ geworden.¹³⁴ „Fußball ist Illusion und Enttäuschung, Geschäft und Bühne.“¹³⁵ Besonders deutsche Spieler präsentieren sich dabei jung, dynamisch, kreativ und antrittsstark. Mittlerweile ist die deutsche Nationalmannschaft „Cash Cow“ des deutschen Fußballverbandes und erzielt mit ihrem Imagewert durch Sponsoring, Vermarktung und Ticketeinnahmen im Jahr einen dreistelligen Millionenumsatz.¹³⁶ Das Nationalteam hat sich in den letzten Jahren zur eigenen Markenwelt mit Corporate Design und Internetpräsenz verwandelt.¹³⁷ Das Erlöspotenzial ist dabei jedoch lang noch nicht ausgeschöpft. Nach derzeitigen Angeboten werden die Einnahmen allein aus

¹²⁸ Vgl.: Fricke, Megaevent FIFA WM 2006 in Management-Handbuch Sport-Marketing (2008), S.32

¹²⁹ Vgl.: Ebenda, S.25ff.

¹³⁰ Ebenda, S.26

¹³¹ Vgl.: Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 5

¹³² Vgl.: Ebenda, S. 5

¹³³ Vgl.: Trosien, Zukunft des globalen Sport-Marketing in Management-Handbuch Sport-Marketing (2008), S.548

¹³⁴ Hasenbein in Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S. 418

¹³⁵ Gerzt, Das Spiel des Lebens, Süddeutsche Zeitung (Juni 2014), S. 3

¹³⁶ Vgl.: Steinmann, Die Deutschland AG in Capital (06/ 2014), S. 35ff.

¹³⁷ Vgl.: Ebenda, S. 35

3. Besonderheiten von Fußballunternehmen

der TV-Vermarktung pro Heimspiel bis zur EM 2016 um weitere 20 % auf über fünf Millionen Euro steigen.¹³⁸ Nirgendwo läuft das Fußballgeschäft so gut wie in Europa und die Einnahmen der FIFA sind höher als auf allen anderen Kontinenten zusammen.¹³⁹

3. Besonderheiten von Fußballunternehmen

„Aufgrund der oftmals gleichen Rahmenbedingungen von Fußballvereinen und mittelständischen Unternehmen liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die betriebswirtschaftlichen Strukturen innerhalb dieser Institutionen vergleichbar sind.“¹⁴⁰ Besonders Fußballvereine sind auf den Kauf von Diensten (Geräte, Sportanlagen, Arbeitskräfte) und den Verkauf von Dienstleistungen (sportlichen, medialen,) angewiesen, das heißt, „die überwiegende Mehrzahl der Vereine ist sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite marktwirtschaftlich ausgerichtet...“¹⁴¹ Jedoch unterscheiden sie sich durch ihre sportspezifischen Besonderheiten von klassischen Dienstleistungsunternehmen.¹⁴² Zu diesen Besonderheiten zählen beispielsweise Eingriffe auf den Arbeitsmarkt in Form von Transferbedingungen oder Altersgrenzen.¹⁴³ Es gehören weiterhin die in Deutschland auftretenden institutionellen Arrangements von Sportvereinen, also die „zunehmende Verflechtung verschiedener zwischen Markt, Staat, freiwilligen Vereinigungen und informellen Strukturen“¹⁴⁴ dazu.

¹³⁸ Vgl.: Steinmann, Die Deutschland AG in Capital (06/ 2014), S. 41

¹³⁹ Vgl.: Weber, Anpfiff zum Lunch, Die Zeit (26 Juni 2014), S.28

¹⁴⁰ Staudt & Horváth, 2004, S. 355 ff. in Viemann/ Filbrich/ Tietje Controlling in der Fußballbranche, Stuttgart 2005, S. 296

¹⁴¹ Heinemann/ Schubert in Grundprobleme der Sportökonomie in Management-Handbuch Sport-Marketing (2001), S. 18

¹⁴² Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 59

¹⁴³ Vgl.: Daumann, Grundlage der Sportökonomie (2011), S. 16

¹⁴⁴ Heinemann/ Schubert in Grundprobleme der Sportökonomie in Management-Handbuch Sport-Marketing (2001), S. 18

3. Besonderheiten von Fußballunternehmen

Charakteristisch beim Institutionen-Mix ist, dass Vereine bei der Infrastruktur oft auf staatliche Vorleistungen angewiesen sind.¹⁴⁵ Controlling kann hier bei wichtigen Investitionsprojekten (Stadionbau, Infrastruktur) das Vereinsmanagement im Rahmen spezifischer Aufwands-/ Nutzenrechnungen unterstützen und begleiten.¹⁴⁶ Ebenfalls sind Fußballvereine stark durch die Unsicherheit des sportlichen Erfolgs geprägt, weshalb der sportliche Misserfolg, zumindest bis zu einem gewissen Grad, in entsprechende Handlungsszenarien mit eingeplant werden muss.¹⁴⁷ Zudem bringen die „Neuerungen im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL) sowie im Zuge des Konzepts zum Financial Fairplay des europäischen Fußballverbands zusätzliche Herausforderungen für die Verantwortlichen der Fußballunternehmen mit sich.“¹⁴⁸

Als sportspezifische Besonderheit zählt zudem die Zentralvermarktung der Bundesliga. Um den Teamsport profitabel vermarkten zu können, praktiziert der DFB seit Einrichtung der Bundesliga eine Zentralvermarktung der Fernsehrechte. Zudem soll durch die künstliche Verknappung der Ware „Fußball“, ein Schutz des Amateurfußballs vor der Substitutionskonkurrenz durch TV-Übertragungen erfolgen. Diese Einnahmen werden durch eine vertikale Umverteilung auf die Vereine aufgegliedert, was zu einem Regulierungsproblem zu Lasten der Spitzenvereine führt, da wesentlich höhere Einnahmen durch eigene Vermarktung von Spielübertragungen erzielt werden könnten und damit diese Solidarität die eigene Wettbewerbsfähigkeit auf europäischem Niveau gefährdet.

¹⁴⁵ Vgl.: Daumann, Grundlage der Sportökonomie (2011), S. 15

¹⁴⁶ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 28

¹⁴⁷ Vgl.: Benz/ Gehring zitiert aus Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement 2012, S. 287

¹⁴⁸ DER BETRIEB 2011, Finanzielle und bilanzielle Krisenstrategien im Profifußball, S. 2

3. Besonderheiten von Fußballunternehmen

Beispiel: *In der Meistersaison 2006/ 2007 konnte der VfB Stuttgart circa 26 Millionen Euro aus der Vermarktung der Fernsehrechte einnehmen. Der spanische Erstligist Real Madrid erwirtschaftete dagegen durch eine dezentrale Vermarktung im gleichen Zeitraum Einnahmen in Höhe von 150 Millionen Euro.*¹⁴⁹

Die Aufteilung der Gelder für die 1. und 2. Bundesliga erfolgt im Verhältnis 80 zu 20. Für die anschließende Berechnung des Verteilungsschlüssels werden nicht nur die Platzierungen der aktuellen Saison, sondern die der letzten drei Spielzeiten herangezogen.¹⁵⁰ Die Einnahmen aus der TV-Vermarktung spielen bei Vereinen daher eine untergeordnete Rolle. Fernsehübertragungen werden hauptsächlich zur Imageverbesserung genutzt und um Sponsoren zu werben.

¹⁴⁹ Vgl.: Das Lizenzierungsverfahren der Deutschen Fußball Liga GmbH, Hochschule Landshut, Harald Acker, S.14

¹⁵⁰ Vgl.: Ebenda, S.14

4. Verein als Dienstleistungsunternehmen

4.1 Spannungsfelder zwischen Mitglieder- und Marktorientierung

Fußballvereine unterscheiden sich von klassischen Sportvereinen. Sie agieren in einer wettbewerbsbezogenen Umwelt und sind unterschiedlichen Wettbewerbssituationen ausgesetzt.¹⁵¹ Neben der Organisation des Spielbetriebs konkurrieren sie um Lizenzspieler, Zuschauer oder Sponsoren.¹⁵²

Sie konstituieren sich als Mitgliedervereinigungen, generieren Fans und führen geschäftliche Beziehungen. Oft ergibt sich für das Vereinsmanagement ein Spannungsfeld zwischen innerer Mitgliederorientierung und einer marktwirtschaftlichen Kundenorientierung.¹⁵³ Da neben den klassischen Mitgliedschaftsbeziehungen auch verstärkt leistungsbezogene Bindungsinteressen auftreten.¹⁵⁴ Bei Profifußballvereinen wirken konkrete und bindende Erwartungen externer Akteure, wie Fans, Medienorganisationen, Sponsoren usw.¹⁵⁵ Bei Fußballvereinen treten dabei neue Einnahmeformen verschiedenster Varianten der Vermarktung (Sponsoring, Bewirtung, etc.) in den Vordergrund. Ticket- und Merchandising-, Sponsoren- oder Werbeeinnahmen, verändern das Selbstverständnis des Vereinslebens.¹⁵⁶ Bei Fußballvereinen werden aus Mitgliedern Fans und aus Zuschauern Kunden, die in den Mittelpunkt rücken.

Die folgende Abbildung zeigt eine Differenzierung der Kundengruppen eines Fußballvereins.

¹⁵¹ Vgl.: Das Lizenzierungsverfahren der Deutschen Fußball Liga GmbH, Hochschule Landshut, Harald Acker, S. 9

¹⁵² Vgl.: Ebenda, S. 9

¹⁵³ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.109

¹⁵⁴ Vgl.: Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 140

¹⁵⁵ Vgl.: Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002), S. 4

¹⁵⁶ Nachhaltige Zielverfolgung im professionellen Fußball, Kasper in Controller Magazin (2012), S. 38

4. Verein als Dienstleistungsunternehmen



Abbildung 4: Kundengruppen von Fußballvereinen, eigene Darstellung in Anlehnung an Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002)

Diese Unterscheidung ist wichtig, da Fans wesentlich loyaler sind. Kunden hingegen wählen den Verein nur aus reinen Sympathiegründen und müssen somit als ein sensibles Umweltsegment gesehen werden.¹⁵⁷ Fans wirken als Feedbackschleife besonders beeinflussend, wenn sie bei Stadionbesuchen durch Auspfeifen ihren Unmut äußern und dadurch Lernprozesse anstoßen.¹⁵⁸ Dies führt zwangsläufig zu einer Marktorientierung, da Fußballvereine zunehmend die Bedürfnisse seiner Kunden identifizieren müssen. „Dies setzt jedoch neben einer permanenten Marktbeobachtung auch schnelle Entscheidungswege und eine innovationsfreundliche Organisationskultur voraus.“¹⁵⁹ Für die Vereinsführung ergibt sich immer ein Spannungsfeld der Ziele der externen Stakeholder und den Zielen der

¹⁵⁷ Vgl.: Wilkesmann/ Blutner/ Meister, Der Fußballverein zwischen e. V. und Kapitalgesellschaft (2002), S. 11

¹⁵⁸ Vgl.: Ebenda, S. 11

¹⁵⁹ Fahrner, S.113

Organisation selbst.¹⁶⁰ Ein gutes Management soll dabei die Zielvielfalt ins Gleichgewicht bringen, Veränderungsimpulse setzen, sowie die Grenzen des Möglichen aufzeigen.¹⁶¹ Voraussetzung ist die Kenntnis der Stakeholder. Daher müssen im Rahmen eines Stakeholder- Managements, die Interessen (Ziele) der am Erfolg beteiligten Akteure ermittelt und bewertet werden.¹⁶²

4.2 Vermarktung medialer und werblicher Rechte

Schon längst tobt neben dem Spielfeld eine Vermarktungsmaschinerie im Kampf um die Gunst der fußballbegeisterten Kundschaft.¹⁶³ Fernsehunternehmen, Werbekunden, Ausrüster oder Sponsoren konkurrieren um das profitable Geschäft und geben dabei Millionen für Übertragungs- und Marketingrechte aus.¹⁶⁴ Durch die Größe der Fußballbranche, die starke TV-Präsenz und das hohe Zuschauerinteresse an Stadionbesuchen werden im Kampf um Marktanteile von Seiten der Wirtschaftunternehmen immense Marketingausgaben gestemmt.¹⁶⁵ Sportkonzerne nutzen die Magie des Fußballspiels und investieren bei Reklameoffensiven zweistellige Millionenbeträge.¹⁶⁶ Vorteile erzielen sie daraus, dass durch Fußballsponsoring Kommunikationsbarrieren umgangen und Kundengruppen bei einer hohen Kontaktqualität „in einer nicht-kommerziellen Atmosphäre“ angesprochen werden können.¹⁶⁷ Vereine werden zu Markenbotschaftern, und sollen die Bekanntheit sowie Markensympathie der Unternehmen erhöhen.¹⁶⁸

¹⁶⁰ Vgl.: Faust, strategisches Management in Non-Profit-Organisationen (2006), S. 10

¹⁶¹ Vgl.: Ebenda, S. 17

¹⁶² Vgl.: Ebenda, S. 10

¹⁶³ Vgl.: Hofer, Die Entscheidende Offensive, Handelsblatt (Juni 2014), S. 24

¹⁶⁴ Vgl.: Weber, Anpfiff zum Lunch, Die Zeit (26 Juni 2014), S.28

¹⁶⁵ Vgl.: Hofer, Die Entscheidende Offensive, Handelsblatt (Juni 2014), S. 25

¹⁶⁶ Vgl.: Ebenda, S. 24

¹⁶⁷ Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 24

¹⁶⁸ Vgl.: Steinmann, Die Deutschland AG in Capital (06/ 2014), S. 38

4. Verein als Dienstleistungsunternehmen

Für die Fußballvereine rücken daher Imageziele in den Vordergrund, denn positive Imageeffekte wecken das Zuschauerinteresse und führen auch bei schlechter sportlicher Leistung zu verbesserten Sponsorenverträgen.¹⁶⁹ So gewinnt vor allem der Fernsehzuschauer als Kunde neben dem Fan und Mitglied an Bedeutung für den Verein. Auch Fernsehunternehmen streben durch den Unterhaltungswert der Spiele Imageverbesserungen und eine Erhöhung der Zuschauerbasis an.¹⁷⁰ Verbesserte Einschaltquoten können für die Fernsehunternehmen zusätzliche Einnahmequellen durch werbende Unternehmen genieren.¹⁷¹ Besonders bei der Vermarktung werblicher Rechte kommt dem Management eine besondere Aufgabe zu. Von Werbemöglichkeiten an Ausrüstungsgegenständen, wie Trikots oder Transportmitteln, oder der Präsenz im Umfeld von Sportveranstaltungen durch Bandenwerbung, Anzeigetafeln oder Bewirtungen können unterschiedliche Markierungsformen von werbenden Unternehmen gewählt werden.¹⁷²

Da Vereine stark auf die finanzielle Unterstützung durch Sponsoren angewiesen sind, kann Controlling bei der Sponsoring-Akquise durch eine Aufbereitung monetärer sowie nicht-monetärer Informationen die Auswahl eines geeigneten Partners erleichtern.¹⁷³ Ebenfalls ist es möglich, durch Controllinginstrumente nach Vertragsabschluss durch eine separate Auswertung der gegenseitigen Sponsorenwirkung auf das beiderseitige Image, die Sponsorenpflege zu verbessern.¹⁷⁴ Um Zuschauer als neue Kundengruppe an den Verein zu binden, kann im Rahmen des Controllings durch Customer-Relationship-Management, Wissen über Kundenbedürfnisse aufgebaut werden.¹⁷⁵ Es ist empfehlenswert, dass der Verein spezielle

¹⁶⁹ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 22

¹⁷⁰ Vgl.: Ebenda, S. 18

¹⁷¹ Vgl.: Ebenda, S. 22

¹⁷² Vgl.: Ebenda, S. 25

¹⁷³ Vgl.: Ebenda, S. 27

¹⁷⁴ Vgl.: Ebenda, S. 27

¹⁷⁵ Vgl.: Ebenda, S. 16

4. Verein als Dienstleistungsunternehmen

Leistungsangebote für Zuschauer und Unternehmen neben der Kernleistung „das Fußballspiel“ schafft, um werbende Unternehmen oder Kunden anzusprechen.

4.3 Einflußfaktoren auf die Wertschöpfungskette

Die Dienstleistung „Fußball“ kann in eine sportliche Leistung als primären und eine Unterhaltungsdienstleistung als sekundären Output differenziert werden. Für das Vereinsmanagement ergeben sich dabei zwei unterschiedliche Problemfelder, welche analog zu den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen erklärt werden können. Führungsprobleme entstehen hierbei entlang der gesamten Wertschöpfungskette, welche sich in Funktionsbereiche wie Beschaffung, Fertigung und Absatz unterteilen lässt.¹⁷⁶ Die Hauptprobleme der Dienstleistung liegen in einem mehrstufigen Produktionsprozess, gleichzeitig verläuft dieser mit dem Absatz simultan. Ebenfalls ist die Einbringung und Interaktivität des Kunden als externer Faktor notwendig.¹⁷⁷ Das Ergebnis einer Dienstleistung ist zudem zum überwiegenden Teil immateriell und kann kaum gelagert werden.¹⁷⁸ Anhand dieser konstitutiven Merkmale lassen sich Auswirkungen auf das Führungssystem von Fußballunternehmen verdeutlichen. Die zum Absatz bestimmte Unterhaltungsdienstleistung von Fußballunternehmen ist das „Fußballspiel“ selbst, welches als ein immaterielles Erfahrungsgut nicht klassifiziert werden kann.¹⁷⁹ Produktbewertungen sind durch die Unsicherheit des Ausgangs des Fußballspiels nur schwer möglich und Nachfrageentscheidungen richten sich überwiegend auf Vertrauens- und Erfahrungswerte.¹⁸⁰ Für das Management ergeben sich daher verstärkt

¹⁷⁶ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 51

¹⁷⁷ Vgl.: Ebenda, S. 44

¹⁷⁸ Vgl.: Ebenda, S. 47

¹⁷⁹ Vgl.: Ebenda, S. 52

¹⁸⁰ Vgl.: Ebenda, S. 52

4. Verein als Dienstleistungsunternehmen

kommunikative Aufgaben, wie zum Beispiel eine aktive Imagebildung des Vereins.¹⁸¹

Die Mehrstufigkeit des Produktionsprozesses ist durch eine Vor- und Endkombination gekennzeichnet. Durch die Vorkombination wird die Leistungsbereitschaft der Mannschaft geschaffen. Bereits vor Kartenverkauf müssen Stadion, Trainingsgelände, Personal, Nutzungs- oder Teilnahmerechte angeschafft werden.¹⁸² Die Beschaffungsaktivitäten der Vorkombination sind ausschlaggebend für die Leistungsbereitschaft der Endkombination.¹⁸³ Der Verein muss durch das Zusammenwirken aller Teammitglieder sportliche Leistung (Spielstärke) erbringen. Diese Leistung wird aber erst in der zweiten Stufe durch das Aufeinandertreffen mit einem anderen Team, in Form eines sportlichen Wettbewerbs produziert und bildet das Teilprodukt „Meisterschaftsrennen“.¹⁸⁴ Eine Simultanität entsteht, da die Endkombination, also das eigentliche Spiel, direkt mit dem Absatz simultan verläuft.¹⁸⁵ Der Stadionbesucher wird ebenfalls selbst zum externen Faktor des Produktionsprozesses und nimmt Einfluss auf das Spiel.¹⁸⁶ Interaktivität wird geschaffen, da die Mannschaften wiederum die Gefühle der Stadionbesucher beeinflussen können.¹⁸⁷ Neben der direkten Leistungsverwertung im Stadionbesuch kann zudem eine indirekte Distribution über Medienorganisationen erfolgen, wobei die zeitliche Lagerung begrenzt ist, da die Wirkung der Nutzenstiftung beim Konsumenten sehr schnell an Bedeutung verliert.¹⁸⁸ In der nachfolgenden Abbildung werden die konstitutiven Merkmale der Dienstleistung und ihre Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette dargestellt.

¹⁸¹ Vgl.: Ebenda, S. 54

¹⁸² Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 50

¹⁸³ Vgl.: Ebenda, S. 52

¹⁸⁴ Vgl.: Daumann, Besonderheiten von Ligen aus ökonomischer Sicht in Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S. 6

¹⁸⁵ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 43

¹⁸⁶ Vgl.: Ebenda, S. 51

¹⁸⁷ Vgl.: Ebenda, S. 51

¹⁸⁸ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 54

4. Verein als Dienstleistungsunternehmen

	Immaterialität	Externer Faktor/ Interaktivität	Mehrstufigkeit	Simultanität
Beschaffung	Hoher Personaleinsatz	Integration des externen Faktors Erhöhte Planungsunsicherheit	Flexible Beschaffung für Endkombination- Längerfristige Bereitstellung von Produktionsfaktoren für die Leistungsbereitschaft	Flexible Beschaffung
Fertigung	Keine Entkoppelung von Fertigung und Absatz Erschwerte Messung des Outputs Keine Lagerfähigkeit der Produkte	Integration des externen Faktors Erhöhte Planungsunsicherheit Dauer der Produktionsprozesse von erhöhter Bedeutung Meist standortgebundene Produktion	Hohes finanzielles Risiko durch hohe Leistungsbereitschaft - Hoher Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten Hoher Anteil der Fix- und Gemeinkosten an den Gesamtkosten Permanente Produktion der Leistungsbereitschaft	Keine Entkoppelung von Fertigung und Absatz Zentrales Problem der Wahl optimaler Kapazität
	Immaterialität	Externer Faktor/ Interaktivität	Mehrstufigkeit	Simultanität
Absatz	Keine Entkoppelung von Fertigung und Absatz Individualität der Dienstleistung Ausrichtung der internen Produktionsfaktoren auf Marketing Markierung der Dienstleistung kaum möglich Erschwerte Distributionspolitik Erhöhte Informations- und Kommunikationspolitik nötig Kundennutzen schwer messbar	Integration des externen Faktors Erhöhte Planungsunsicherheit Dauer der Produktionsprozesse von erhöhter Bedeutung	Hoher Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten Hoher Anteil der Fix- und Gemeinkosten an den Gesamtkosten	Keine Entkoppelung von Fertigung und Absatz Erschwerte Finanzierung (z.B. Lieferantenkredite) Erschwerter Eigentumsvorbehalt

Abbildung 5: Auswirkungen der konstitutiven Merkmale der Dienstleistungen auf die Wertschöpfungskette, Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S.301

5.Charakteristika der Fußballbundesliga

5.1 Lenkungsstrukturen

Generell bestimmt ein föderaler Aufbau sportspezifischer sowie sportübergreifender Verbände das Muster der Sportorganisation in Deutschland.¹⁸⁹ Auf die Vereinsentscheidungen haben so auch die geschaffenen Rahmenbedingungen übergeordneter Institutionen (Dach-, oder Weltverbände), welche dafür sorgen, dass der Ausgang des sportlichen Wettkampfs unbestimmt bleibt, Einfluss.¹⁹⁰ „Der Verband kontrolliert die einzelnen Vereine und macht bezüglich der strukturellen und wirtschaftlichen Situation Vorgaben, die erfüllt sein müssen, damit der jeweilige Verein überhaupt am Wettbewerb teilnehmen darf.“¹⁹¹

Das nationale Grundgerüst der deutschen „Fußballbranche“ wird durch den verfassungsmäßigen Zusammenschluss von Fußballvereinen zum deutschen Fußballverband (DFB)) gebildet, welcher sich in die Wettkampfbedingungen des Internationalen Fußballweltverbandes FIFA eingliedert. Zusätzlich fungieren Verbände als Interessenvertretung gegenüber Politik, Wirtschaft und Medienorganisationen.¹⁹² Dabei ist das Beziehungsgeflecht zwischen staatlichen Behörden und internationalen Sportverbänden mit der Liga von Bedeutung, da diese durch Gesetze (Dopingverbot) oder Spielregeln (Definition des Abseits) die Rahmenbedingungen des Fußballmarktes definieren.¹⁹³

Die folgende Abbildung zeigt die organisatorische Einbindung des DFB in der Fußballbranche.

¹⁸⁹ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 54

¹⁹⁰ Vgl.: Daumann, Grundlage der Sportökonomie (2011), S. 15

¹⁹¹ Ebenda, S. 9

¹⁹² Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 51

¹⁹³ Vgl.: Daumann, Besonderheiten von Ligen aus ökonomischer Sicht in Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S. 13

5.Charakteristika der Fußballbundesliga

Der Deutsche Fußball-Bund (DFB) wurde am 28. Januar 1900 in Leipzig von Vertretern aus 86 Vereinen gegründet.

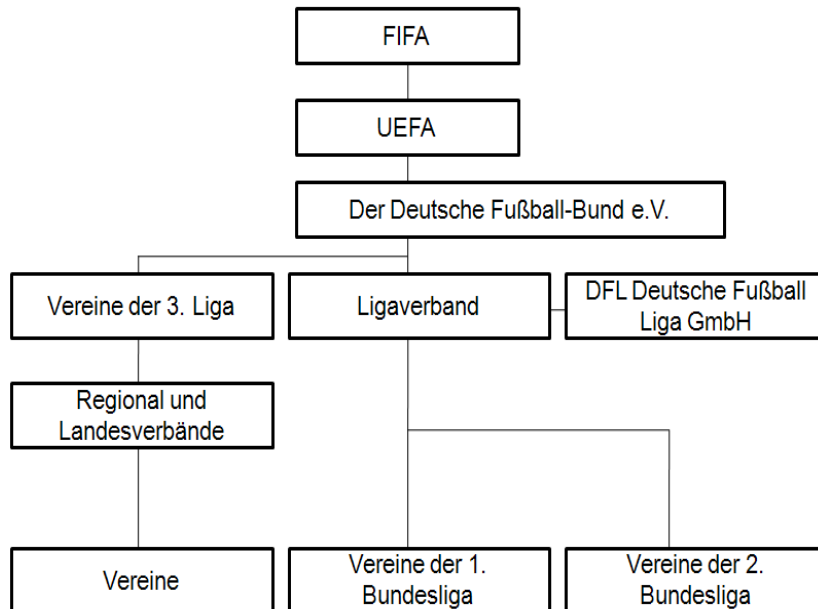


Abbildung 6: Organisation der Fußballbranche, Harald Acker, Das Lizenzierungsverfahren der Deutschen Fußball Liga GmbH, S.12, (2008)

Fußballvereine produzieren die sportliche Dienstleistung innerhalb eines Ligen-Systems des deutschen Fußballbundes. Verbände stellen die Wettbewerbssituation im Fußball her und sichern diese institutionell ab.¹⁹⁴ Das Wettkampfformat wird durch eine Nominierung von Regeln und ein klares Ranking der sportlichen Vereinsleistungen in eine sinnstiftende Beziehung gebracht, wobei ein komplexes Metaspiel als vermarktungsfähige Unterhaltungsdienstleistung produziert wird.¹⁹⁵ Erst das Metaspiel-Rennen um die Meisterschaft beziehungsweise das „Rennen der Rennen“ um die Meisterschaft erhöht die Attraktivität der Spiele und macht sie ökonomisch und emotional wertvoll.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Vgl.: Daumann, Besonderheiten von Ligen aus ökonomischer Sicht in Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S. 8

¹⁹⁵ Vgl.: Franck/ Müller, Zur Vermarktung von Sportligen in Management-Handbuch Sport-Marketing (2001), S.239

¹⁹⁶ Ebenda, S.239

„Eine Liga ist eine Institution, die eine Reihe von Wettkämpfen nach einem speziellen Regelwerk zwischen einer vorher bestimmten Anzahl an Teams in einer Zeitperiode (Saison) mit dem Ziel organisiert, eine Rangfolge dieser Teams nach ihrer sportlichen Leistungsfähigkeit zu ermitteln.“¹⁹⁷ Das Ligasystem vergleicht einzelne Leistungen und erzeugt somit eine Konkurrenzsituation. Eine Besonderheit ist dabei, dass der sportliche Wettkampf nur durch mindestens zwei Wettbewerber in Rahmen eines Firmenmixes durch assoziative Konkurrenz entsteht.¹⁹⁸ Neben den nationalen Ligen können auch Superligen auf internationaler Ebene existieren, wie zum Beispiel die Champions League und die Europa League.¹⁹⁹

In Deutschland besteht die vertikale Struktur der Liga aus zehn Spielklassen, wo sich abgesehen von der obersten und der untersten Spielklasse durch ein Relegations- und Promotionsprinzip Auf- beziehungsweise Abstiegsmöglichkeiten ergeben.²⁰⁰ Dieses Relegations- und Promotionsprinzip kann jedoch durch den Nachweis eines wirtschaftlichen Tragfähigkeitsberichts ergänzt werden.²⁰¹ Spätestens ab den deutschen Lizenzligen der 1. und 2. Bundesliga müssen Vereine auch ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit im Rahmen eines Lizenzierungsverfahrens dokumentieren.²⁰²

¹⁹⁷ Daumann, Besonderheiten von Ligen aus ökonomischer Sicht in Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S. 6

¹⁹⁸ Vgl.: Ebenda, S. 16

¹⁹⁹ Vgl.: Ebenda, S. 13

²⁰⁰ Vgl.: Ebenda, S. 13

²⁰¹ Vgl.: Ebenda, S. 9

²⁰² Vgl.: Ebenda, S. 9

5.2 Teilnahmevoraussetzungen

Der Markteintritt zur Bundesliga erfolgt neben der sportlichen Qualifikation über das Lizenzierungsverfahren der DFL, welche den Spielbetrieb der 1. und 2. Bundesliga im Auftrag des deutschen Fußballbundes organisiert. Ziel des Lizenzierungsverfahrens ist die Sicherstellung des Spielbetriebs über die gesamte Saison. Daneben soll die professionelle Vermarktung des Fußballs verbessert und „die Integrität des Wettbewerbs sowie Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit der Liga gesichert und professionelle Strukturen in den Clubs gefördert werden.“²⁰³ Die Teilnahmevoraussetzungen des Ligaverbandes setzen dabei den verschiedenen Bereichen des Vereinsmanagements bestimmte Minimalanforderungen und limitieren gleichzeitig die Vereinsgestaltungsmöglichkeiten des Managements.²⁰⁴

Neben den sportlichen und wirtschaftlichen Voraussetzungen werden auch rechtliche, personell-administrative, infrastrukturell-sicherheitstechnische, spielorganisatorische sowie medientechnische Anforderungen gestellt.²⁰⁵ Bei Profisportvereinen beeinflussen die Lizenzierungsbestimmungen des Ligaverbandes den Aufbau des Informationssystems.²⁰⁶ Die Aufgabe des Controllings liegt dabei sowohl auf der Informationsversorgung zur Erstellung der Lizenzierungsunterlagen als auch in der Abstimmung und Unterstützung der einzelnen Vereinsbereiche bei der Erfüllung der Anforderungen des Lizenzierungsverfahrens während der gesamten Saison.²⁰⁷ Im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens muss ein Jahresabschluss, welcher sich in Umfang und Detaillierungsgrad an den Vorschriften für Kapitalgesellschaften orientiert, erstellt und um fußballspezifische Posten erweitert werden.²⁰⁸ Zusätzlich wird die Kapitalflussrechnung um fußballspezifische Posten

²⁰³ Vgl.: Kasper, Nachhaltige Zielverfolgung im professionellen Fußball (2012), S. 37

²⁰⁴ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 7

²⁰⁵ Ebenda, S.126

²⁰⁶ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 7

²⁰⁷ Vgl.: Ebenda, S. 7

²⁰⁸ DER BETRIEB 2003, Risikomanagement in Sportunternehmen und dessen Prüfung, S. 2f.

ergänzt.²⁰⁹ Weiterhin ist es notwendig, durch einen aktuellen Lagebericht der Geschäftsführung sowie eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, die zweite Hälfte des laufenden und des kommenden Spieljahres zu belegen.²¹⁰ Da die wirtschaftlichen Aspekte im Mittelpunkt stehen, müssen zur wirtschaftlichen Gesamtbeurteilung zudem Verträge der Vermarktung und des Spielbetriebs, insbesondere „Werbe- und Sponsorenverträge über mehr als eine Millionen Euro für Bewerber zur Bundesliga und mehr als 200.000 Euro für Bewerber zur 2. Bundesliga“²¹¹ offengelegt werden.

Für eine Beurteilung der Zukunftsfähigkeit des Vereins genügt das Lizenzierungsverfahren nicht, da sich der Wirtschaftsprüfer lediglich auf eine reine Systemprüfung beschränkt und nicht in Form einer Geschäftsprüfung die getroffenen Maßnahmen der Geschäftsführung gegen drohende Risiken bewertet.²¹² Die speziellen Anforderungen der Deutschen Fußballliga fasst die folgende Abbildung zusammen.

²⁰⁹ Vgl.: Ebenda, S. 3

²¹⁰ Vgl.: Ebenda, S. 3

²¹¹ Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.126

²¹² Vgl.: DER BETRIEB 2003, Risikomanagement in Sportunternehmen und dessen Prüfung, S. 10

5. Charakteristika der Fußballbundesliga

Lizenzierungsverfahren durch Ligaverband respektive die DFL

- Sind auf eine kurzfristige und primär liquiditätsorientierte Analyseperspektive reduziert
- Nachweis der Zahlungsfähigkeit anhand von wirtschaftlichen Kennziffern
- Verhinderung eines Zwangsabstiegs aufgrund wirtschaftlicher Insolvenz
- Ausgabenüberschüsse werden geduldet solange die Liquidität bewahrt werden kann

Nachweis (§ 2 DFL Lizenzierungsordnung):	Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit (§ 8 DFL Lizenzierungsordnung):
<ul style="list-style-type: none">• rechtlicher• personeller• administrativer• infrastruktureller• Sicherheitstechnischer• medientechnischer• Finanzieller Kriterien	<ul style="list-style-type: none">• Nachweis muss bis 15. März abgegeben werden• Prüfvermerk des Wirtschaftsprüfers• Vorjahresbilanz zum 31. Dezember des Vorjahres• Gewinn- und Verlustrechnung für das abgelaufene Spieljahr und erste Hälfte der neuen Saison (01.07-31.12)• Lagebericht der Geschäftsführung• Plan-Gewinn- und Verlustrechnung für die zweite Hälfte des laufenden Spieljahres und die kommende Saison• Daten müssen am 31. Oktober aktualisiert werden
Zusätzliche Nachweise zur Beurteilung der gesamtwirtschaftlichen Lage (§ 8 Nr. 2 DFL Lizenzierungsordnung):	
<ul style="list-style-type: none">• Verträge der Vermarktung und des Spielbetriebs• Werbe und Sponsorenverträge über eine Millionen Euro – 200.000 Euro bei 2. Bundesliga• Alle fälligen Transferverpflichtungen• DFL recht auf Auskünfte beim zuständigen Betriebsfinanzamt sowie Kreditinstituten• Plan-Gewinn- und Verlustrechnung für die zweite Hälfte des laufenden Spieljahres und die kommende Saison• Auskünfte über alle geschäftlichen Vorgänge• Unverzügliche Unterrichtung des DFL über Geschäftspartner z.B. bei drohender Insolvenz eines Sponsors	

Abbildung 7: Anforderungen Lizenzierungsverfahren DFL, Eigene Darstellung in Anlehnung an Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.126 f.

5.3 Regelungen des UEFA Financial Fairplay

Gesetzliche Vorschriften oder Nachweispflichten gegenüber der DFL oder der UEFA (Union of European Football Associations/ Vereinigung europäischer Fußballverbände) verlangen eine strukturierte Dokumentation und erhöhen die Informationsversorgungspflichten der Vereinsführung.²¹³

„Mit dem Ziel, im europäischen Profifußball zukünftig die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Klubs zu erhöhen, den Gläubigerschutz zu verbessern und auch die Integrität des sportlichen Wettkampfs abzusichern, implementiert der Europäische Fußballverband (UEFA) deshalb seit 2008 ein europaweites Lizenzierungsverfahren.“²¹⁴ Es sollen dabei besonders zwei

²¹³ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 159

²¹⁴ Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 128

wesentliche Erneuerungen den sportlichen Wettbewerb in Europa eingrenzen und langfristig zu einem besser verteilten Wettbewerb führen.²¹⁵ So müssen Vereine zur Teilnahme an den europäischen Superligen (Champions League/ Europa League) neben dem nationalen Lizenzierungsverfahren sowohl die „rechtliche Gesamtstruktur graphisch darlegen und alle „untergeordneten, assoziierten und übergeordneten Einheiten bis hinauf zum letztendlichen Mutterunternehmen und zur obersten beherrschenden Partei“ aufzeigen als auch Beteiligungs- und Stimmrechtsquoten erläutern.²¹⁶ Das Vereinsmanagement muss analog zum Lizenzierungsverfahren des deutschen Ligaverbandes einen geprüften Jahresabschluss vorlegen.²¹⁷ Die Lizenzierungsvorschriften der UEFA prüfen explizit die Lizenzbewerber nach ihren Liquiditätsverhältnissen und ob diese für den Spielbetrieb der kommenden Saison aufrecht gehalten werden können.²¹⁸ In Abbildung Acht werden die Anforderungen der UEFA noch einmal kurz dargestellt.

²¹⁵ Vgl.: Ebenda, S. 129

²¹⁶ Vgl.: Ebenda, S. 129

²¹⁷ Vgl.: Ebenda, S. 129

²¹⁸ Vgl.: Ebenda, S. 129

Klublizenzierung „Financial Fairplay“ der UEFA

- Rechtliche Gesamtstruktur muss graphisch dargelegt werden
- Beteiligungs- und Stimmrechtsquoten müssen erläutert werden

Nachweis:

- Finanzielle
- Sportliche
- Rechtliche
- Infrastrukturelle und
- Personell-administrative Kriterien

Einreichung:

- Unabhängig geprüfter Jahresabschluss inklusive Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (mit Vergleichszahlen zum Vorjahr)
- Kapitalflussrechnung
- Lagebericht der Geschäftsleitung
- Transferübersicht des Vorjahres und Nachweis, dass s bis zum 31. März keine überfälligen Verbindlichkeiten aus den Transfertätigkeiten des Vorjahres bestehen (31. 12.) sowie ein
- komplettes Arbeitnehmerverzeichnis und Übersicht, dass keine überfälligen Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern oder Sozialversicherungsinstitutionen bzw. Steuerbehörden vor dem 31. 12. entstanden sind
- Information über bedeutende wirtschaftliche Veränderungen nach Bilanzstichtag
- Zukunftsbezogene Finanzinformationen in Form einer Plan-, Gewinn-/Verlustrechnung sowie Plan-Kapitalflussrechnung mit Vorjahresvergleichszahlen

Abbildung 8: KlubLizenzierung „Financial Fairplay“ der UEFA, Eigene Darstellung in Anlehnung an Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.128 f.

Seit 2011 wird das Lizenzierungsverfahren zudem durch das UEFA-Klub-Monitoring unterstützt.²¹⁹ Dieses Monitoringverfahren soll bis 2018 schrittweise eingeführt werden.²²⁰ Dazu führte die UEFA ein neues Organ, den Finanzkontrollausschuss für Klubs, welcher die von den Fußballunternehmen vorgelegten Zahlen kontrolliert, ein.²²¹ Um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu identifizieren, werden durch den Wirtschaftsprüfer neben dem Jahresbericht auch Risikoindikatoren, wie negatives Eigenkapital, das Break-Even-Ergebnis, überfällige Verbindlichkeiten, Personalaufwand oder die Nettoneuverschuldung kontrolliert.²²²

²¹⁹ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 129

²²⁰ Vgl.: Ebenda, S. 129

²²¹ Vgl.: Ebenda, S. 130

²²² Vgl.: Ebenda, S. 129

Eine bedeutende Regelvorschrift ist die Break-Even-Vorschrift, welche die Klubs in ihren Ausgaben bis zur Einnahmengrenze beschränkt.²²³ Dabei werden über eine dreijährige Monitoring-Periode die relevanten Einnahmen und Ausgaben aggregiert und gegenüber gestellt. Die Differenz sollte dabei nicht ein Minus von fünf Millionen Euro aufweisen.²²⁴ Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über Anforderungen des UEFA-Klub-Monitoring.

UEFA-Klub-Monitoring

- Operative Umsetzung obliegt dem Finanzkontrollausschuss der UEFA
- Finanzkontrollausschuss darf in den Ligen und Klubs Compliance Audits einberufen
- Zentrales Element für die Kontrolle der wirtschaftlichen Tragfähigkeit ist sog. Break-Even-Vorschrift
- Dreijährige Monitoring-Periode

Break-Even-Vorschrift

In der dreijährigen Monitoring-Periode darf die Differenz jedes Berichtsjahres zwischen relevanten Einnahmen und relevanten Ausgaben maximal ein Minus von fünf Millionen Euro betragen.

Relevante Einnahmen

- Eintrittsgelder
- Übertragungsrechte
- Sponsoring/ Werbung
- Sonstige betriebliche Erträge, z.B. Finanzerträge oder Veräußerungsgewinne aus Sachanlagen

Relevante Ausgaben

- Materialkosten und Personalaufwendungen
- Kosten für den Erwerb von Spielerregistrierungen
- Finanzaufwand und Dividenden

Kennzahlen und Risikoindikatoren

- Kennzahl Personalaufwand (übersteigt 70 %)
- Kennzahl Nettoschulden (liegen höher als 100 % der Gesamteinnahmen)
- Indikator Fortführungsfähigkeit des Wirtschaftsprüfers
- Indikator negatives Eigenkapital
- Indikator Break-Even-Ergebnis
- Indikator überfällige Verbindlichkeiten

Abbildung 9: UEFA-Klub-Monitoring, Eigene Darstellung in Anlehnung an Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S.129 ff

²²³ Vgl.: Ebenda, S. 131

²²⁴ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagements (2012), S. 131

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

Eine besondere Bedeutung in Vereinen obliegt der internen Kommunikation. Aufgabe des Controllings ist hierbei die Schaffung eines Informationsflusses zwischen Vorstand, Geschäftsstelle und den Mitgliedern. Ebenfalls verlangt die Ausrichtung des Vereins als Dienstleistungsunternehmen eine umfangreiche Marktbeobachtung um die Reaktionsfähigkeit des Vereinsmanagements auf Nachfragetrends und Marktveränderungen zu erhöhen.²²⁵

6.1 Abgrenzung des Controllings innerhalb der Organisation

Um den Verein zielorientiert zu steuern, kommt der Führungsebene die Aufgabe der internen Vereinsgestaltung zu. Zur Vereinststeuerung sind Information, Systeme und Methoden notwendig.²²⁶ Dabei zählen zu den originären Aufgaben des Managements die Planung (Vorsteuerung) und Kontrolle (Nachsteuerung). Diese Aufgaben verlaufen nicht nacheinander, sondern unterschiedlich. Um ihre Eigenheiten zu verstehen, ist eine separate Betrachtung der Führungstätigkeiten notwendig. Zudem werden für die Planungs- und Kontrollaufgaben spezielle (Führungs-)Informationen benötigt.

Das Führungssystem setzt sich somit aus dem Planungs-, Kontroll-, und Informationsversorgungssystem zusammen. Diese Teilsysteme müssen optimal zusammen arbeiten. Konkret bedeutet dies, dass Planungs- oder Kontrollinformationen zur richtigen Zeit in der geeigneten Weise am richtigen Ort bereitgestellt werden müssen. Die Informationssuche, -bereitstellung und -aufbereitung sowie Gestaltung und Betreuung der einzelnen Systeme würden jedoch die Planungs- und Kontrollaufgaben des Managements, besonders bei einer ehrenamtlichen Vereinstätigkeit, überlasten. Können

²²⁵ Vgl.: Fahrner, Grundlagen des Sportmanagement, S. 113

²²⁶ Vgl.: Horváth, Controlling (2011), S. 130

nicht alle Führungsaufgaben durch eine Führungskraft wahrgenommen werden, ergibt sich der Zwang, die Vereinsaufgaben aufzuteilen und auf mehrere Abteilungseinheiten zu verteilen. Durch die Aufteilung der Organisationsaufgaben auf verschiedene Bereiche, werden ebenso Weisungs- und Entscheidungsrechte delegiert, wodurch weitere Teilführungssysteme entstehen (z.B. Marketing, Sport-, Wirtschaftsbereich, usw.). Diese orientieren sich am Zielsystem des Vereins und übernehmen ebenfalls entsprechend ihrem Tätigkeitsfeld eigene Zielbildungs-, Planungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben. Durch die verschiedenen Weisungs- und Entscheidungsrechte, die abweichenden Ziele, die unterschiedliche zeitliche Wirkungskdauer der einzelnen Planungs- und Kontrollabschnitte, die unterschiedliche Nutzen- und Risikopräferenzen sowie die informatorische Ausgangsbasis entstehen zwangsläufig Wechselwirkungen mit anderen Teilführungssystemen. Aus diesem Grund muss ein ganzheitliches Steuerungssystem die verschiedenen Ziele und Interessen der Führungskräfte und Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel ausrichten.²²⁷ In Industrieunternehmen bildet das Controlling ein solches Steuerungssystem.²²⁸

Die Kernaufgabe des Controllings liegt in der Auswahl und Nutzung von betriebswirtschaftlichen Methoden und Informationen für Planungs- und Kontrollprozesse sowie der Koordination (Synchronisation) interner Führungsprozesse.²²⁹ Die sachbezogenen Koordinationsobjekte des Controllings sind das Planungssystem, das Kontrollsystem und das Informationsversorgungssystem.²³⁰ Wie nachfolgend verdeutlicht, liegen die Koordinationsaufgaben des Controllings dabei innerhalb und zwischen den einzelnen Führungsteilsystemen.²³¹

²²⁷ Vgl.: Ziegenbein, Controlling (2012), S. 32

²²⁸ Vgl.: Ebenda, S. 32

²²⁹ Vgl.: Ebenda, S. 35

²³⁰ Vgl.: Ebenda, S. 230

²³¹ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 172

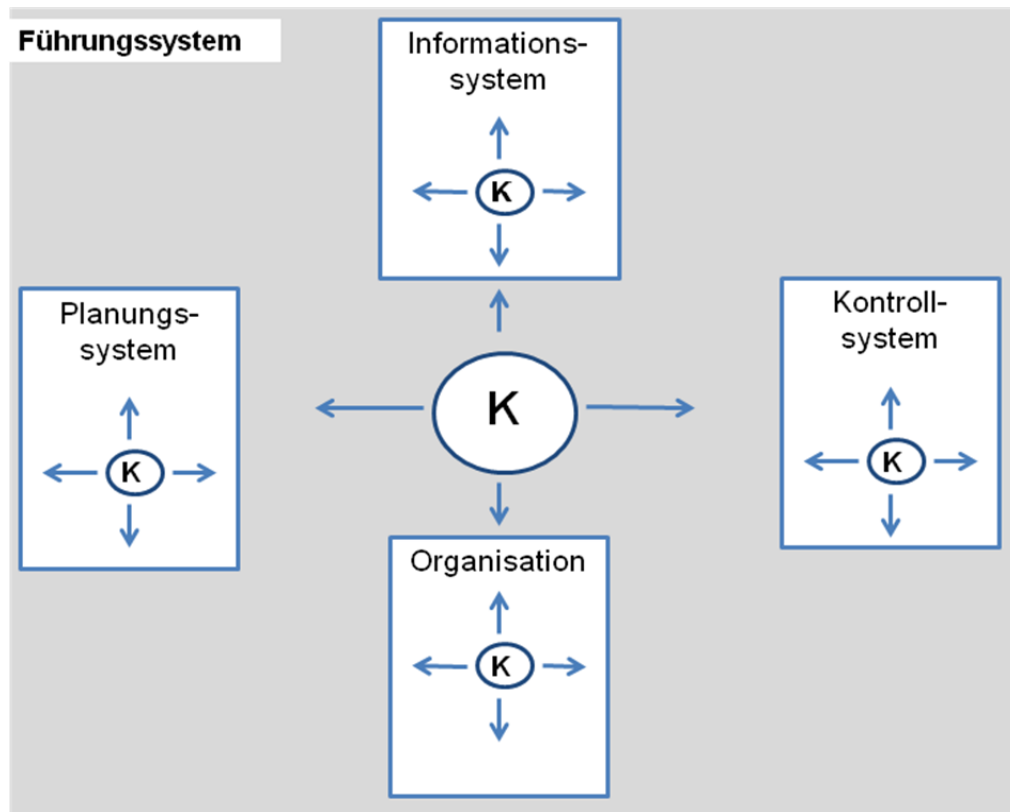


Abbildung 10: Zwecksetzungen der koordinationsorientierten Controllingkonzeption, Haas, Controlling in Fußballunternehmen (2006), S. 64

Der Vorteil des Controllings für den Verein ist dessen ganzheitliche Betrachtung als ein bewusst geschaffenes System. Diese Systembetrachtung ermöglicht eine differenzierte Betrachtung einzelner Systemelemente, welche sich als Netzwerk darstellen lassen. Die Struktur kann bewusst durch die Anordnung der Elemente und durch Bestimmung der zeitlichen Abfolge von Aktivitäten innerhalb des Systems gestaltet und beeinflusst werden.²³² Funktional (aufgabenbezogen) gesehen ist Controlling, „dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebnisorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“²³³ Die Controllingaufgaben können an einen

²³² Vgl.: Horváth, Controlling (2011), S. 82

²³³ Vgl.: Ebenda, S. 129

einzelnen Controller oder die jeweilige Abteilung übertragen werden. Wichtig ist, dass Planung und Kontrolle zentrale Führungsaufgaben bleiben, das bedeutet, dass der Controller „nur“ Aufgabenträger ist und nicht selbst den Verein führt. Er soll durch sein fachspezifisches Wissen als Berater und Informationspartner die einzelnen Führungsteil- und Ausführungssysteme miteinander verbinden, um eine optimale Nutzung von Geld, Zeit, Wissen und sonstigen Ressourcen zu erreichen.²³⁴ Controlling stellt eine Dienstleistungsfunktion für das Management dar und soll es ihm ermöglichen: „das Gesamtsystem ergebnisorientiert an Umweltveränderungen anzupassen.“²³⁵ Darüber hinaus verlangt Controlling, damit es erfolgreich umgesetzt werden kann, im Verein neben einem umfassenden Controllingbewusstsein aller Akteure, auch ein computergestütztes Informationssystem.²³⁶

Anforderungen an das Controlling bei Fußballvereinen: ²³⁷

- Zeitersparnis und Zieldurchsetzung
- Entwicklung eines auf den Verein abgestimmten Informationsversorgungssystems
- Informationsversorgung interner Interessengruppen und Dokumentation
- Informationsaufbereitung für Planungs-, Kontroll- und Entscheidungsvorbereitungen
- Informationsbereitstellung für externe Interessengruppen (Informationen für das Lizenzierungsverfahren)
- Interne Systembildung durch Differenzierung, z.B. Planungs-, Kontroll- oder Frühwarnsysteme für eine effiziente und zielorientierte Marktbearbeitung

²³⁴ Vgl.: Ziegenbein, Controlling (2012), S. 36

²³⁵ Horváth, Controlling (2011), S. 129

²³⁶ Vgl.: Ziegenbein, Controlling (2012), S. 38

²³⁷ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 40

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

- Betreuung und Pflege der Systeme, Modelle und Instrumente
- Abstimmung und Vernetzung der einzelnen Teilsysteme mit dem Informationsversorgungssystem und untereinander

Die Anforderungen des Controllings werden zudem stark durch die externen Interessengruppen des Vereins bestimmt.²³⁸ Es bestehen Dokumentationspflichten gegenüber dem Gesetzgeber sowie unterschiedliche Anforderungen durch den Ligaverband, Banken oder dem Staat.²³⁹ Zudem verlangen Banken besondere Organisations- sowie Informationspflichten von der Vereinsführung. Oft werden Controllingsysteme sowie detaillierte, standardisierte und rhythmische Berichtspflichten vorgeschrieben.²⁴⁰ Um vertrauenswürdige Planungsmethoden und -abläufe der Vereinsführung zu garantieren, sollte das Controlling beim Aufbau und dem Einsatz eines professionellen Informationsmanagements die Vereinsführung unterstützen.²⁴¹

6.2 Ausgestaltung eines Informationssystems

Die Basis für Führungsentscheidungen sind Informationen. Die Geschäftsführung benötigt einen gesamten Überblick des Vereins. Um die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit des Vereins zu erhalten, müssen relevante Umweltveränderungen zeitnah an ihre Informationsempfänger geleitet werden.²⁴² Dabei werden Informationen zur Planung, Steuerung, Kontrolle und Dokumentation benötigt.²⁴³ Grundlage dieser Informationen sind zweckbezogene Daten, welche von Menschen oder Softwareprogrammen gewonnen und erst durch eine Verarbeitung oder

²³⁸ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 103

²³⁹ Vgl.: Ebenda, S. 103

²⁴⁰ Vgl.: Ebenda, S. 38

²⁴¹ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 38

²⁴² Vgl.: Ebenda, S. 97

²⁴³ Vgl.: Ebenda, S. 98

Vernetzung zu relevanten Informationen werden.²⁴⁴ Erst durch eine Sammlung und Speicherung aller Informationen entsteht das Informationssystem, wodurch eine Steuerung der Informationsströme für operative und strategische Entscheidungen zeitnah und bedarfsgerecht ermöglicht wird.²⁴⁵ Der Informationsbedarf kann sich dabei an den konkreten Gegebenheiten des Vereins orientieren oder lässt sich anhand bestimmter Annahmen über die zukünftige Entwicklung durch deduktive Informationsbedarfsanalysen ermitteln.²⁴⁶ Die Basis des Informationssystems setzt sich aus dem Finanz- und Rechnungswesen zusammen. In klassischen Industrieunternehmen bildet die Unternehmensrechnung ein wichtiges Informationsversorgungssystem. Dieses muss jedoch um sportspezifische Erfolgsziele ergänzt werden. Die Unternehmensrechnung ergänzt dabei die traditionellen Finanz- und Erfolgsziele des Rechnungswesens um Potenzial-, Produkt- (sportliche Leistung) und Sozialziele.²⁴⁷ In den einzelnen Erfolgsrechnungen werden die Leistungen dem verursachten Aufwand gegenübergestellt. Diese lassen sich durch das Informationssystem nach Funktionsbereichen gliedern und nach ihrem zeitlichen Bezug strukturieren.

Für eine interne Steuerung ist es notwendig, dass diese Informationen transparent werden. Dabei muss eine Integration durch gemeinsame Rechenverfahren erfolgen und durch gemeinsame Datenbanken miteinander verknüpft werden.²⁴⁸ Die Koordinationsaufgabe des Controllings besteht somit zwischen den einzelnen Erfolgsrechnungen, da sich gewisse Erfolgspositionen berühren können.

Die verschiedenen Planaktivitäten werden in der nachfolgenden Darstellung verdeutlicht.

²⁴⁴ Küpper Zitiert in Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 97

²⁴⁵ Vgl.: Ziegenbein, Controlling (2012), S. 199

²⁴⁶ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 102

²⁴⁷ Vgl.: Ebenda, S. 103

²⁴⁸ Vgl.: Ebenda, S. 99

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

	Finanzziele	Erfolgsziele	Potentialziele	Produktziele/sportlicher Bereich
Vergangenheitsorientiert	<ul style="list-style-type: none"> • Liquiditätsrechnung • Finanzierungsrechnung • Dokumentation der Gemeinnützigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist-Kosten- und Erlösrechnung • Ist-Bilanzrechnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanvermögensrechnung für Spieler u. Trainer • Stadion-, Werbe- und Fanartikelrechnungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschneiden in Bundesliga, DFB-Pokal bzw. int. Wettbewerbe • Bewertung der Leistungen von eigen und gesichteten Spielern
Zukunftsorientiert - kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Liquiditätsplanungs- und Kontrollrechnungen • Gemeinnützigkeitsrechnungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan-Kosten- und Erlösrechnung • Planbilanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanvermögensplanrechnung für Spieler u. Trainer • Errechnung von Stadion-, Werbe- und Fanartikelpotentialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Szenario-Analysen über die nächsten Wochen in Bundesliga, DFB-Pokal bzw. int. Wettbewerbe • Terminsetzungen (Sichtungen, Spielpläne, Trainingslager etc.)
-mittel- bis langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzplanungs- und Kontrollrechnungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionsrechnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Amateur- und Jugendrechnung 	
- langfristig	<ul style="list-style-type: none"> • Chancen-Risikofaktoren • Früherkennungssysteme 			

Abbildung 11: Informationssystem im Fußballunternehmen, Haas, Controlling in Fußballunternehmen (2006), S. 104

6.3 Koordination innerhalb des Informationssystems

Auch Koordinationsaufgaben sind innerhalb der Erfolgsrechnungen vorhanden, da diese weiter differenziert werden müssen. Controlling kann dabei beim Aufbau von Spieltagserfolgsrechnungen das Management unterstützen.²⁴⁹ Der Erfolg eines Bundesligaspiels wird durch verschiedene Erfolgsfaktoren beeinflusst. Nur mit einer differenzierten und auf mehrere Stufen segmentierten Spieltagserfolgsrechnung kann eine effiziente Marktsteuerung erfolgen.²⁵⁰

Werbeeinnahmen, Transfererfolge und Nachwuchsarbeit beeinflussen den Erfolg des Spielbetriebs ebenso wie die Stadionausslastung oder das Catering und müssen einzeln erfasst werden. Nur durch separate Erfolgsausweisungen, können differenzierte Analysen einzelner Spieltage erfolgen. Dabei lassen sich Schwachstellen erkennen und daraus

²⁴⁹ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), 16

²⁵⁰ Vgl.: Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S.304

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

resultierend Gegenmaßnahmen einleiten.²⁵¹ Ein mögliches Informationssystem im kaufmännischen Bereich zeigt die nachfolgende Darstellung.

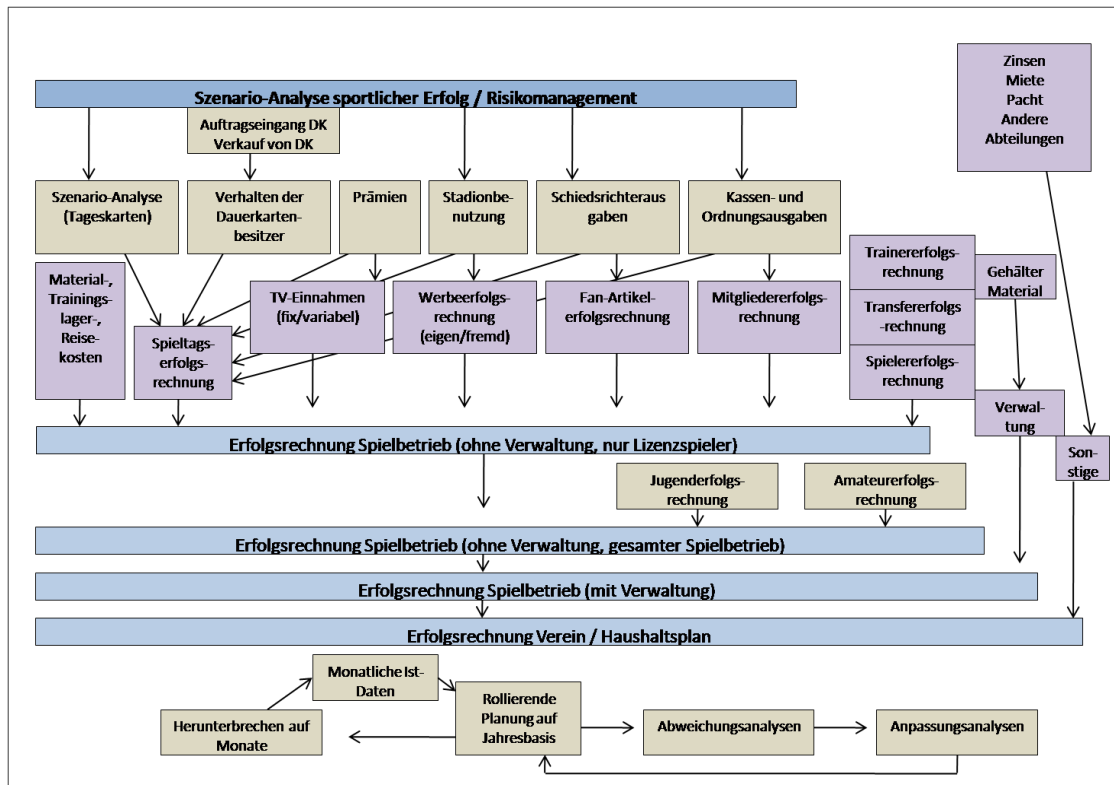


Abbildung 12: Informationssystem des kaufmännischen Bereichs, Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S.305

Ein weiteres Koordinationsinstrument im Informationssystem bildet das Berichtswesen. „Als Berichtszwecke gelten die allgemeinen Dokumentationspflichten, die Auslösung von Arbeitsvorgängen oder zur Vorbereitung von Kontrollen und Entscheidungen.“²⁵² Berichte lassen sich daher nach der Informationsversorgungsform in Standard-, Abweichungs- und Bedarfsberichte unterteilen. Nach der Bedienfreundlichkeit kann das Berichtswesen in ein generatoraktives und ein benutzeraktives

²⁵¹ Vgl.: Ebenda, S.305

²⁵² Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 96

Berichtssystem unterschieden werden.²⁵³ Bei einem generatoraktiven Berichtssystem werden Struktur und zeitliche Berichtsverteilung zentral vom Berichtswesen gesteuert.²⁵⁴ Durch ein benutzeraktives Berichtssystem können Daten durch den Informationsverwender gefiltert werden.²⁵⁵ Da sich der Aufbau eines Berichtsystems an den Bedürfnissen der Organisation orientieren soll, ist es vorteilhaft, eine Verbindung beider Teilsysteme zum Dialogsystem zu schaffen.²⁵⁶

Anforderungen an ein Informationssystem für Fußballunternehmen²⁵⁷:

- Arbeitserleichterung
- Zeitersparnis
- Einfacher Import von Ist-Daten aus der Finanzbuchhaltung für Soll-Ist-Vergleiche
- Erleichterung des Reporting
- Datensicherheit
- Geringer Schulungsaufwand und laufende Kosten

Damit der Einarbeitungsaufwand nicht zu hoch ist, sollte sich die Oberflächengestaltung an den üblichen Office Programmen (zum Beispiel MS-Excel) orientieren. Zudem ist es empfehlenswert, die Daten und Rechenverfahren bis zu einer bestimmten Führungsebene transparent zu halten, damit sich auch neue Mitarbeiter innerhalb kurzer Zeit zurechtfinden.²⁵⁸ Reports sollten einmalig inhaltlich definiert und in regelmäßigen Abständen erstellt werden (z.B. clubspezifischer GuV-Bericht).²⁵⁹ Zudem müssen die Daten in einer zentralen Datenbank gehalten werden, damit sie sich unabhängig vom konkreten Vorsystem, per

²⁵³ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 101

²⁵⁴ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 101

²⁵⁵ Vgl.: Ebenda, S. 101

²⁵⁶ Vgl.: Ebenda, S. 101

²⁵⁷ Vgl.: Controlling in der Champions League, Haas/ Hillebrand/ Lummer (2006), S. 140

²⁵⁸ Vgl.: Ebenda, S. 140

²⁵⁹ Vgl.: Ebenda, S. 140

Knopfdruck ins Informationssystem übernehmen lassen.²⁶⁰ Als Bericht sollten sie dann in unterschiedlichster Form (z.B. nächstes Geschäftsjahr auf Monatsbasis, kumulierte Ansichten, Mehrjahresvergleiche usw.) sowie für alle Vereinsbereiche ohne einen Mehraufwand zur Verfügung stehen.²⁶¹

6.4 Koordination der Führungsteilsysteme im Fußballunternehmen

Die einzelnen Organisationseinheiten können durch Budgetvorgaben koordiniert werden.²⁶² Ein Budget ist ein schriftlich festgelegter Sollwert für einen Verantwortungsbereich.²⁶³ Ein Ziel von Budgets ist es, Verantwortung delegieren zu können.²⁶⁴ Eine Budgetierung der einzelnen Vereinsbereiche bietet dabei den Entscheidungsträgern einen Spielraum, den sie durch ihr spezifisches Wissen besser als übergeordnete Entscheidungsinstanzen einschätzen können.²⁶⁵

Budgets können durch problem- oder verfahrensorientierte Techniken ermittelt werden.²⁶⁶ Für Fußballvereine sind verfahrensorientierte Techniken der Budgetvorgabe sinnvoll.²⁶⁷ Nach ihrer zeitlichen Orientierung können sie durch periodische oder aperiodische Techniken erstellt werden.²⁶⁸ Als verfahrensorientierte Techniken lassen sich die Fortschreibungsbudgetierung, die Gemeinkostenwertanalyse und die Zero-Base-Budgetierung unterscheiden.²⁶⁹ Die Fortschreibungsbudgetierung orientiert sich an vergangenen Ist-Werten und Kosten, wobei die Budgetansätze im Sinne der Haushaltsplanung durch Zuschlag oder

²⁶⁰ Vgl.: Ebenda, S. 140

²⁶¹ Vgl.: Controlling in der Champions League, Haas/ Hillebrand/ Lummer (2006), S. 140

²⁶² Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 190

²⁶³ Vgl.: Ebenda, S. 190

²⁶⁴ Vgl.: Ebenda, S. 88

²⁶⁵ Vgl.: Ebenda, S. 196

²⁶⁶ Vgl.: Ebenda, S. 191

²⁶⁷ Vgl.: Ebenda, S. 198

²⁶⁸ Vgl.: Ebenda, S. 193

²⁶⁹ Vgl.: Ebenda, S. 193

Abschlag verändert werden.²⁷⁰ Vorteilhaft ist ihr geringer Aufwand, wobei Fehler vergangener Werte sowie Problembereiche übersehen werden können.²⁷¹

Durch die Führungsaufgaben entsteht oft ein Gemeinkostenproblem, da Prozesse der Gemeinkostenentstehungen nicht eindeutig messbar sind.²⁷² Dieses Problem kann im Rahmen einer Gemeinkostenanalyse minimiert werden.²⁷³ Durch diese Analyse werden in den Gemeinkostenbereichen die einzelnen Leistungen den Kosten und ihren Nutzenniveaus gegenüber gestellt.²⁷⁴

Ablauf der Gemeinkostenanalyse:

- Bestimmung der Hauptbeteiligten an den Gemeinkostenstellen
- Kosten und Leistungen strukturieren
- Kosten dem Nutzen gegenüberstellen und Ideen für ein verbessertes Verhältnis entwickeln
- Ideen bewerten und auf Realisierbarkeit prüfen
- Aktionsprogramme spezifizieren

Ebenfalls können Budgets durch die Null-Basis-Analyse ermittelt werden. Diese orientiert sich als Output-orientierte Technik an allen geplanten Maßnahmen der Gemeinkostenbereiche und überprüft diese.²⁷⁵

Ablaufschema:

In der folgenden Abbildung lassen sich die einzelnen Phasen der Null-Basis-Analyse (Zero-Base) erkennen, wonach Teambildung und Herausarbeitung der Ziele an erster Stelle stehen. In der nächsten Stufe folgt die Bildung von Entscheidungseinheiten und Teilzielen. In der dritten Stufe werden durch

²⁷⁰ Vgl.: Ebenda, S. 193

²⁷¹ Vgl.: Ebenda, S. 193

²⁷² Vgl.: Horváth, Controlling (2011), S.234

²⁷³ Vgl.: Ebenda, S.237

²⁷⁴ Vgl.: Ebenda, S.236

²⁷⁵ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 193

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

eine IST-Analyse die Leistungsniveaus gebildet. Drei Anspruchsniveaus, welche bestimmte Budgetforderungen enthalten, lassen sich in der Regel formulieren.²⁷⁶ „Ein mittleres Anspruchsniveau entspricht Maßnahmen, die das momentane Niveau des Outputs der Entscheidungseinheiten halten, wobei das niedrige Anspruchsniveau die Leistung verringert und das Höhere den Output erhöht.“²⁷⁷

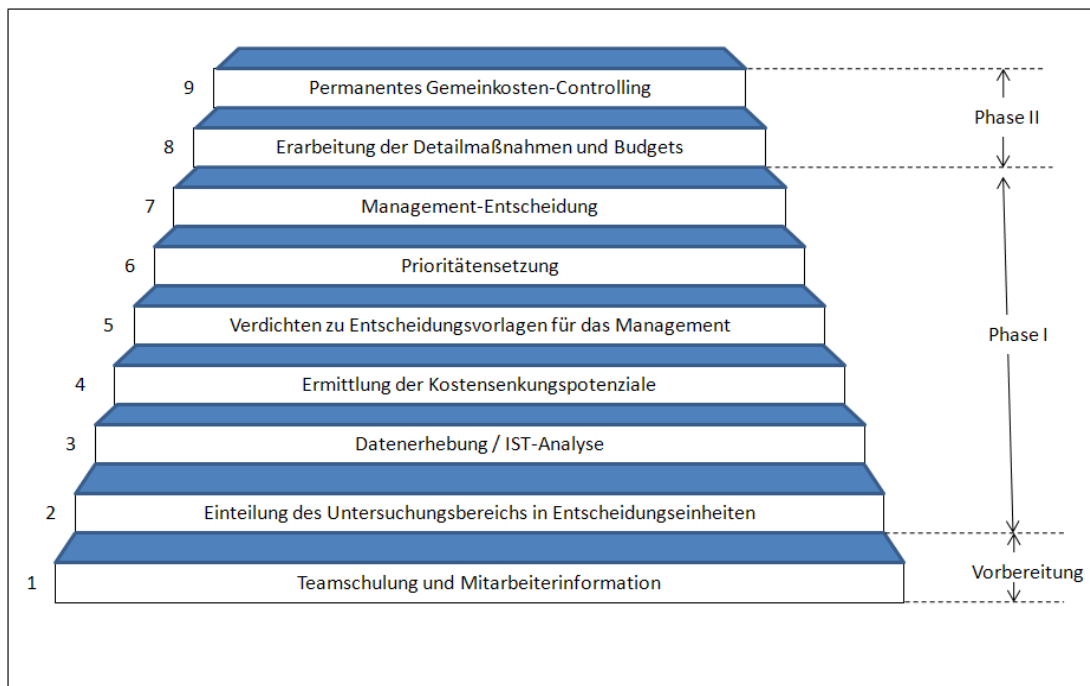


Abbildung 13: Stufen und Phasen des Zero-Base-Budgeting, Horváth, Controlling, S.240

Es erfolgt die Überprüfung der Anspruchsniveaus auf Wirtschaftlichkeit und die Identifizierung der Kostensenkungspotenziale. Im Anschluss werden aus dem gewählten Leistungsniveau inhaltliche Entscheidungspakete festgelegt und als Entscheidungsvorlage für das Management vorbereitet. In der sechsten Stufe findet die Strukturierung der Entscheidungspakete durch einfache Kosten-Nutzenüberlegungen statt. Danach entscheidet das Management endgültig durch einen Budgetschnitt, welches

²⁷⁶ Vgl.: Ebenda, S. 193

²⁷⁷ Ebenda, S. 194.

Entscheidungspaket genutzt wird. Nun werden konkrete Maßnahmen aus den Budgets abgeleitet. Der letzte Schritt umfasst dann ein ständiges Gemeinkosten-Controlling.

6.5 Entwicklung eines Zielsystems und Ausrichtung der Vereinsbereiche

Vereine präsentieren sich als soziale Einrichtungen und grenzen sich durch ihre gemeinheitsdienliche Zielorientierung von den klassisch gewinnorientierten Unternehmen ab.²⁷⁸ Für Vereine bilden Sozial- bzw. Humanziele eine besondere Gruppe, da sie laut Satzung oft der Förderung des Gemeinwohls dienen.²⁷⁹ Die Zielsetzung besteht aus einer Reihe von Einzelschritten. Die Vorgabe der Vereinsziele ist Aufgabe der Führungspersonen. Ziele können dabei auf ein bestimmtes Leistungsergebnis (Was) ausgerichtet sein oder auch ein gewünschtes Leistungsverhalten (Wie) fordern. Ziele sollten, wenn möglich partizipativ vereinbart werden, stimulieren und herausfordern und auf die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen (z.B. Kostenführerschaft, Image) ausgerichtet sein.²⁸⁰ Dazu müssen sie im Vergleich zur Konkurrenz entwickelt werden.²⁸¹

Die Gestaltung des Zielsystems erfolgt in mehreren Etappen. Zunächst werden die bestimmenden Ziele des Vereins festgelegt. Aus diesen folgen strategische Ableitungen, welche den Rahmen des Planungssystems bestimmen. Damit Ziele erreicht werden können, ist darauf zu achten, dass diese realistisch sind. Um dies beurteilen zu können, müssen Führungspersonen einen gesamten Überblick über den Verein besitzen und

²⁷⁸ Vgl.: Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 532

²⁷⁹ Nachhaltige Zielverfolgung im professionellen Fußball, Kasper in Controller Magazin (2012), S. 36

²⁸⁰ Vgl.: Lombriser/Abplanalp, Strategisches Management, S. 317

²⁸¹ Vgl.: Ebenda, S. 316

seine wettbewerbliche Position objektiv beurteilen können. Eine effiziente Vermarktung funktioniert nur, wenn alle Interessengruppen analysiert sind.²⁸² Daher beginnt die Zielbildung mit einer Eingrenzung der Zielmöglichkeiten durch eine umfassende Datensammlung und -aufbereitung.

Phase I: Eingrenzung der Zielmöglichkeiten

Ausgangspunkt der Zielbildung bilden die gegenwärtigen Stärken und Schwächen des Vereins sowie die zukünftigen Chancen und Gefahren, deren Identifikation über eine Unternehmens- und eine Umweltanalyse erfolgt, welche durch eine sportspezifische Analyse ergänzt wird.²⁸³ Die Umweltanalyse veranschaulicht widersprüchliche Annahmen über die Entwicklung und hilft, wichtige Umwelttrends, die den Verein betreffen, zu beurteilen. Durch eine allgemeine (globale) Betrachtung des Umfeldes wird zunächst die Situation und die Entwicklungstendenz in Bezug auf wirtschaftliche/ gesamtwirtschaftliche, technologische, ökologische, demographische sowie sozialpsychologische, politische oder rechtliche Aspekte erfasst und beurteilt.²⁸⁴ Es sollen Umweltentwicklungen aufgezeigt sowie Leistungs- und Führungspotenziale identifiziert werden.²⁸⁵ Im Rahmen der Unternehmensanalyse (Vereinsanalyse) werden unter Einbeziehung aller Interessensgruppen durch Selbsteinschätzungen, Kundenbewertungen oder Kennzahlenvergleiche die Stärken und Schwächen des Vereins erfasst. Abbildung 14 zeigt die Schritte zur strategischen Zielbestimmung.

²⁸² Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 7

²⁸³ Vgl.: Horváth, Controlling (2011) S. 329

²⁸⁴ Vgl.: Jean-Paul Thommen, Management und Organisation, Zürich 2002, S. 121f.

²⁸⁵ Vgl.: Horváth, Controlling (2011), S. 329

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

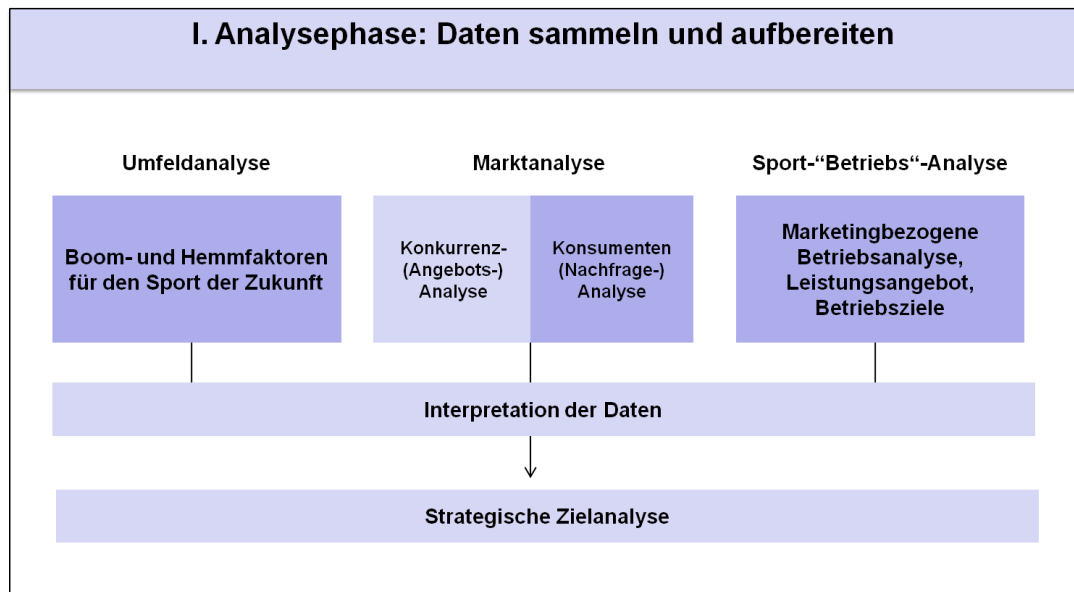


Abbildung 14: Eingrenzung der Zielmöglichkeiten durch Analyseverfahren, eigene Darstellung in Anlehnung an Sportmarketing, Freyer, Berlin, 2011, S. 131

Bei Sportvereinen ist eine sportliche Orientierung das bestimmende Ziel im Zielsystem.²⁸⁶ Fußballvereine präsentieren sich zudem verstärkt als Dienstleistungsunternehmen, müssen sich daher am Markt positionieren und finanzwirtschaftliche Ziele verfolgen. Neben den sportlichen Zielen sind daher auch ökonomische- sowie Imageziele zu definieren. Die gemeinnützigen und sozialen Ziele des Vereins werden hierbei durch die Imageziele verfolgt, da ein nachhaltiger Markenaufbau, soziale sowie gesellschaftliche Ziele mit einbezieht.

Wie sich in der nachfolgenden Abbildung erkennen lässt, sind die übergeordneten Zielgrößen im Zielsystem eines Fußballvereins sportliche, ökonomische, und Image-Ziele, die auf das Metaziel „Existenzsicherung“ ausgerichtet werden müssen.²⁸⁷

²⁸⁶ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 75

²⁸⁷ Vgl.: Nachhaltige Zielverfolgung im professionellen Fußball, Kasper in Controller Magazin (2012), S. 38



Abbildung 15: Das Zieldreieck im Profifußball, eigene Darstellung in Anlehnung an Kasper, Nachhaltige Zielverfolgung im professionellen Fußball – Ein (un)mögliches Unterfangen?

Phase II: strategische Zielsetzung als Rahmen des Zielsystems

Nachdem die dominierenden Ziele im Zielsystem verankert wurden, werden aus ihnen strategische Zielgrößen abgeleitet, da diese den Rahmen aller weiteren Teilführungssysteme bilden. Dazu erfolgt eine möglichst genaue Einschätzung der zukünftigen Entwicklung. Um bestimmte Annahmen über die Zukunft zu treffen, können verschiedene Controlling-Modelle, wie zum Beispiel das Produktlebenszyklus-Modell, die Portfolio-Analyse oder die PIMS-Studien (Profit Impact of Market Strategies) wichtige wirtschaftliche Zusammenhänge erklären.²⁸⁸ Durch den Produktlebenszyklus lässt sich der Absatz eines Merchandising Artikels in vier Phasen einteilen. Zu den Wachstumsphasen gehören dabei Einführung, Wachstum, Reife und Sättigung. In jeder Lebensphase können unterschiedliche Interventionen den

²⁸⁸ Horváth, Controlling (2011), S. 332

Absatz des Produktes beeinflussen. Beispielsweise können Preisabschläge bei einer Produkteinführung Verhaltensunsicherheiten der Konsumenten abbauen und zum Kauf animieren. In der Wachstumsphase steigt der Umsatz überproportional, verlangsamt sich jedoch bei Beginn der Reifephase.²⁸⁹ In der Reifephase ist dann mit einem unterproportionalen Wachstum zu rechnen, was in der Sättigungsphase auch negativ werden kann.²⁹⁰

Im Rahmen gezielter Marktbearbeitungen können die verschiedenen Produkte als spezifische Produkt-Marktkombinationen bezüglich ihres relativen Marktanteils sowie des Gesamtmarktwachstum in einzelne strategische Geschäftsfelder abgegrenzt werden.²⁹¹ Durch ein Portfolio lassen sich dann Problem-, Nachwuchs-, Star- oder auch Cash-Cow-Produkte identifizieren.²⁹² Durch die leichte Darstellung und Kommunizierbarkeit des Portfolios kann es als Strategiesuchinstrument eingesetzt werden.²⁹³ Eine Analyse ermöglicht dann die Entwicklung individueller Strategien sowie unabhängiger Planungen.²⁹⁴

Durch die PIMS-Studie werden wichtige strategische Erfolgsfaktoren auf den Return on Investment (RIO) und den Cashflow untersucht. Dabei beteiligen sich circa 450 Mitgliedsfirmen mit etwa 2900 Geschäftseinheiten.²⁹⁵ Trotz einiger Kritik an der mangelnden Transparenz des mathematischen Modells, wurden „u.a. Produktqualität, relativer Marktanteil, Kapitalintensität, Unternehmensgröße und Bestellhäufigkeit identifiziert.“²⁹⁶ Für den Verein können daraus wichtige strategische Ziele herausgefunden werden. Nachstehende Grafik zeigt das Zielsystem eines Fußballvereins.

²⁸⁹ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 70

²⁹⁰ Vgl.: Ebenda, S. 71

²⁹¹ Vgl.: Ebenda, S. 71

²⁹² Vgl.: Ebenda, S. 73

²⁹³ Vgl.: Horváth, Controlling S. 335

²⁹⁴ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 71

²⁹⁵ Horváth, Controlling (2011), S. 332

²⁹⁶ Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 71

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

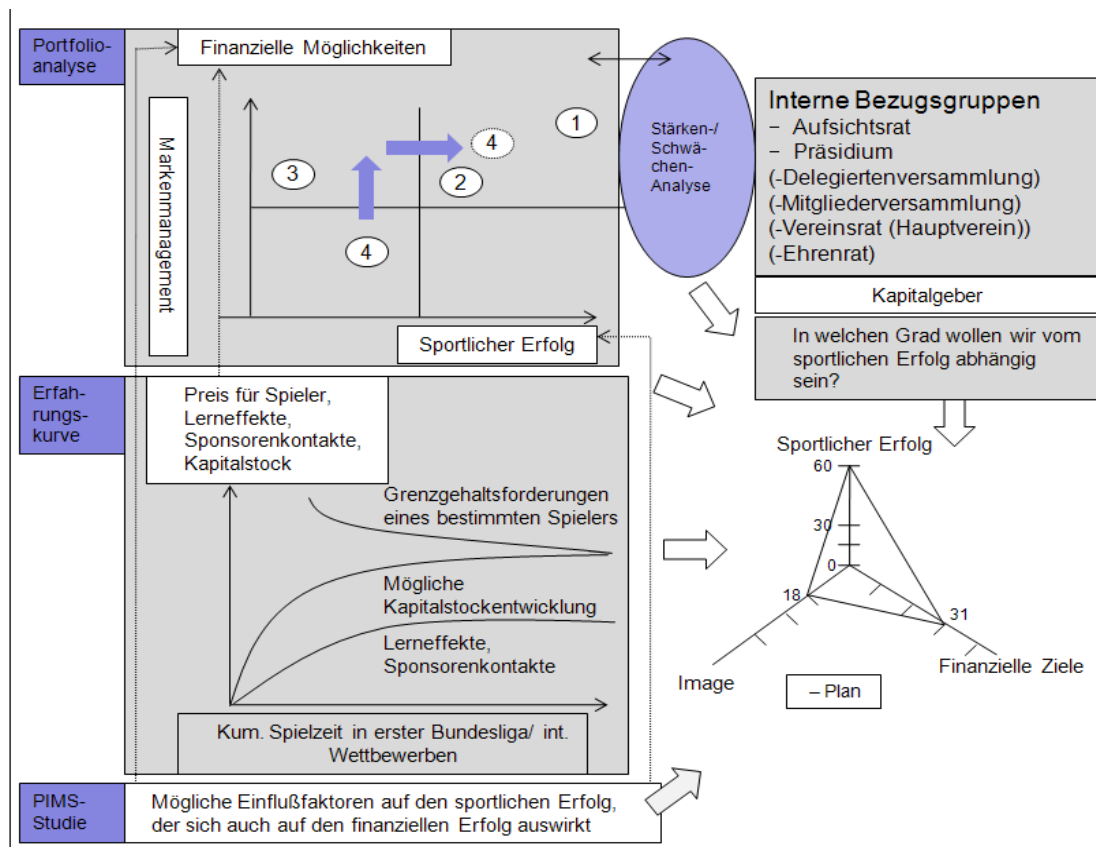


Abbildung 16: Zielsystem von Fußballunternehmen, Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S.312

Damit sich die einzelnen Vereinsbereiche an den festgelegten Zielen orientieren können, müssen sie „SMART“ formuliert werden. Die einzelnen Zielgrößen sollten also, um von den Verantwortlichen umgesetzt werden zu können:

- **S**= spezifisch (eindeutig formuliert),
- **M**= messbar (wer, was, wann, wie viel, wie oft),
- **A** = angemessen (erreichbar),
- **R** = relevant (bedeutsam) und
- **T** = terminiert (mit einem Endzeitpunkt) sein.

Daneben beeinflussen die Zielsetzungen des sportlichen Bereichs aufgrund der Unsicherheit des sportlichen Wettkampfs die Zielsetzungen der anderen

Geschäftsbereiche.²⁹⁷ Zudem werden Zielgrößen von den Verantwortlichen unterschiedlich gewichtet, weshalb eine Koordination zwischen den einzelnen Zielsystemen der Vereinsbereiche im Rahmen eines Gegenstromverfahrens erfolgen muss.²⁹⁸ Das Zielsystem bildet durch seine unterschiedlichen Zielgrößen den Rahmen des Planungssystems der jeweiligen Vereinsbereiche.²⁹⁹

6.6 Koordination innerhalb des Planungssystems

Planung dient der Zukunftsgestaltung und ist ein Prozess der Informationsverarbeitung.³⁰⁰ Sie dient nicht nur dazu, künftige Ereignisse zu bestimmen, sondern auch die Entwicklungen zur Zielerreichung zu beeinflussen.³⁰¹ Geplant werden nicht nur die Ziele, sondern auch die Maßnahmen zu deren Erreichung.

Planung wird als „ein systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur künftigen Zielerreichung“³⁰² verstanden. Ein Plan ist damit keine Zukunftsvorhersage, sondern eine verbindliche Vorgabe.³⁰³ Als Führungsinstrument dient er der Koordination und Systemgestaltung zur Anpassung an Umweltveränderungen.³⁰⁴ Bei der Planung lassen sich unterschiedliche Planungsphasen identifizieren.³⁰⁵

²⁹⁷ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 82

²⁹⁸ Vgl.: Ebenda, S. 75

²⁹⁹ Vgl.: Ebenda, S. 75

³⁰⁰ Vgl.: Horváth, Controlling, S. 147

³⁰¹ Vgl.: Ziegenbein, Controlling (2012), S. 110

³⁰² Horváth, Controlling (2011), S. 146

³⁰³ Vgl.: Ebenda, S. 149

³⁰⁴ Vgl.: Ebenda, S. 147

³⁰⁵ Vgl.: Ebenda, S. 147

Planungsprozess:

Die Ziele der einzelnen Planungsprozessschritte lassen sich aus der Vereinsstrategie ableiten.³⁰⁶ Nach der Zielbildung wird in Form einer Ursachenforschung, Problemfeststellung sowie -analyse das Planungsproblem beschrieben.³⁰⁷ Eine Festlegung von Lösungsmaßnahmen findet hier noch nicht statt, sondern lediglich die Offenlegung der Probleme.³⁰⁸ Auch die Anforderungen des Lizenzierungsverfahrens durch den Ligaverband/ DFL sollte mit einbezogen werden. Aufgrund der unterschiedlichen zeitlichen Dimensionen der einzelnen Ziele und der daraus folgenden Komplexität des Planungsprozesses, sollte das Planungsproblem in einzelne Teilprobleme aufgespalten, nach einer Analyse hierarchisiert und den Planungsträgern zugeordnet werden.³⁰⁹ Die Entscheidungen übergeordneter Ebenen bilden dann den Rahmen untergeordneter Planungsebenen.³¹⁰ Im Anschluss daran beginnt die Suche nach Handlungsalternativen, welche in der Prognosephase auf Wirksamkeit überprüft werden.³¹¹

Planung ist kein einmaliger Prozess, sie wirkt durch Kontrollmechanismen auf die Zielbildung zurück und muss bei erneuten Planungstätigkeiten (rollierende Planung) berücksichtigt werden.³¹² Aus den gesamten Informationen lassen sich nun Aussagen treffen, die wiederum in weitere Planungsimpulse einfließen. Bei dieser rollierenden Planung ist zu gewährleisten, dass Entscheidungen unterer Ebenen an die übergeordneten Instanzen gemeldet werden.³¹³

³⁰⁶ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 67

³⁰⁷ Vgl.: Ebenda, S. 67

³⁰⁸ Vgl.: Ebenda, S. 67

³⁰⁹ Vgl.: Ebenda, S. 73

³¹⁰ Vgl.: Ebenda, S. 73

³¹¹ Vgl.: Ebenda, S. 67

³¹² Vgl.: Ebenda, S. 68

³¹³ Vgl.: Ebenda, S. 73

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

Die einzelnen Planungsaufgaben der Abteilungsbereiche von Fußballvereinen zeigt folgende Darstellung.



Abbildung 17: Planungsaktivitäten in den verschiedenen Bereichen eines Fußballunternehmens, Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 82

Durch unterschiedliche Wirkungsauern und Zielgrößen erfolgt erfahrungsgemäß eine asymmetrische Informationsverteilung.³¹⁴ Die Koordinationsaufgabe der Informationsversorgung besteht dabei zwischen den verschiedenen Planungseben und innerhalb der Planungseinheiten³¹⁵, wobei die einzelnen Teilpläne untereinander abgestimmt und zu einem Gesamtplan zusammengefasst werden.³¹⁶

Eine besondere Aufgabe des Controllings zur Unterstützung des Managements liegt in der Gestaltung des Planungssystems.³¹⁷ Dabei geht es

³¹⁴ Vgl.: Ziegenbein, Controlling (2012), S. 112

³¹⁵ Vgl.: Haas, S. 69

³¹⁶ Vgl.: Horváth, Contolling (2011), S. 173

³¹⁷ Vgl.: Ebenda, S. 148

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

um die „Planung der Planung“³¹⁸ sowie die Festlegung der Beziehungen der Planungsträger, der Planungsabläufe und ihre Informationsbasis.³¹⁹

Beim Entwerfen eines Planungssystems müssen die Einflussfaktoren auf dieses identifiziert und analysiert werden. Die systembildende Controllingaufgabe liegt in der Definition der Systemziele und -grundsätze, der Analyse der Systemanforderungen sowie der Festlegung der Systemstruktur.

Bei den Systemanforderungen werden dann die Planungsaufgaben bestimmt und Planungsinformation konkretisiert. Zudem müssen die Planungsaufgaben den Aufgabenträgern zugeordnet und sowohl Techniken als auch Methoden zur Unterstützung der Planungsprozesse bereitgestellt werden.³²⁰ Das Controlling muss zusätzlich die Koordination mit dem Informationssystem gestalten.

³¹⁸ Vgl.: Horváth, Contolling (2011), S. 154

³¹⁹ Vgl.: Ebenda, S. 155

³²⁰ Vgl.: Ebenda, S. 172

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

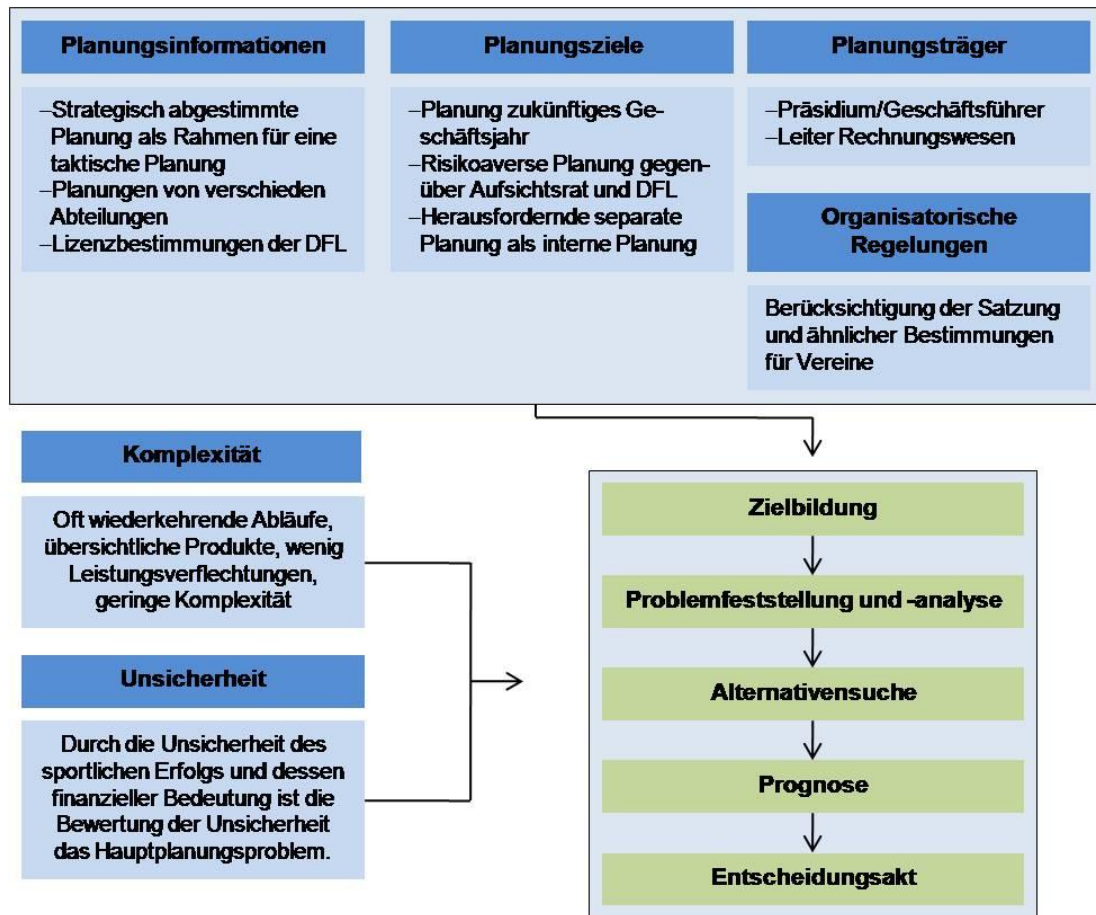


Abbildung 18: Einflußfaktoren auf den Planungsprozess, Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 82

Es ist außerdem zu beachten, dass die Planung bei Fußballvereinen durch die Unsicherheit des sportlichen Erfolgs geprägt ist. „Dies verlangt den Aufbau eines Risikomanagementsystems, das die finanziellen Auswirkungen bei unterschiedlichem sportlichem Erfolg kennzeichnet.“³²¹ Bezüglich ihrer zeitlichen Wirkungskdauer können Pläne in zeitliche Abschnitte unterteilt werden, wobei jedoch organisatorische Regelungen durch die Satzung den Planungshorizont beeinflussen.³²² Bei einer langfristigen strategischen Ausrichtung reicht der Planungshorizont bis circa zehn Jahre. Die Orientierung der strategischen Planung selbst richtet sich nach den

³²¹ Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 73

³²² Vgl.: Ebenda, S. 75

Erfolgspotenzialen des Vereins und bildet den Rahmen der taktischen Planung, die sich auf drei bis fünf Jahre erstreckt. Diese ist funktionsbereichsbezogen und orientiert sich an mehrperiodischen Erfolgszielen.³²³ Die konkrete Umsetzung der Planung erfolgt in der operativen Businessplanung, welche aufgrund ihres hohen Detaillierungsgrad auf ein Jahr beschränkt wird.³²⁴

Die operative Planung bei Fußballunternehmen ist stark durch vereinsrechtliche sowie sportspezifische Anforderungen geprägt.³²⁵ Durch wiederholende Abläufe in der Haushaltsplanung ist sie jedoch wenig komplex, da oft Information wie Sponsoreneinnahmen oder Werbegelder schon vorher vertraglich feststehen.³²⁶ Die operative Planung ist zudem wenig anreizorientiert.³²⁷ Das Planungsziel ist meist eine risikoaverse „Planung zur Rechtfertigung“ wirtschaftlicher Aktivitäten gegenüber Aufsichtsrat oder Ligaverband.³²⁸ Die klassischen Planungsinstrumente bilden dabei die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Finanzplan.³²⁹ Alle drei Planrechnungen besitzen einen unterschiedlichen Informationsgehalt des gleichen Geschäftsvorfalles.³³⁰ Daher können Geschäftsvorfälle nur durch eine ganzheitliche Betrachtung der einzelnen Rechnungen richtig interpretiert werden.³³¹

³²³ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 70

³²⁴ Vgl.: Ebenda, S. 70

³²⁵ Vgl.: Ebenda, S. 74

³²⁶ Vgl.: Ebenda, S. 75

³²⁷ Vgl.: Ebenda, S. 74

³²⁸ Vgl.: Ebenda, S. 75

³²⁹ Vgl.: Ebenda, S. 86

³³⁰ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 86

³³¹ Vgl.: Ebenda, S. 86

Beispiel: „Ein Lizenzspieler bekommt im Mai (Ende der Saison) eine erwartete Spielprämie von 240 T€ ausbezahlt, die Finanzrechnung zeigt den entsprechenden Sachverhalt im Mai. Da der Spieler diese Prämie für seine Leistungen der gesamten Saison erhält, sind diese in der GuV auf die einzelnen Monate in Abhängigkeit der Spiele zu verteilen. Die Bilanz baut bis zum Zahlungszeitpunkt Verbindlichkeiten auf, die dann im Monat Mai abgebaut werden.“³³²

Aufgabe des Controllings ist also das Entwerfen eines ganzheitlichen Informationssystems, was die Rechenlogik der drei Planungssysteme verbindet.³³³ Empfehlenswert wäre eine Software, die eine Integration zwischen GuV, Finanzplan und Bilanz schafft und diese als System vollständig und untrennbar abbildet. Dieses Programm (z.B. in Form einer Datenbank) soll dabei bestehende Systeme wie die Finanzbuchhaltung nicht ersetzen, sondern konkret auf die Planung- und Kontrollzwecke ausgerichtet sein. Die Veränderung einer Planungsprämisse muss nach der Eingabe in allen Berichten automatisch aktualisiert zur Verfügung stehen.

6.7. Planung und Kontrolle als Einheit

Jede einzelne Teilphase des Planungsprozesses muss kontrolliert werden, weshalb Kontrollen den Planverfahren angepasst und bezüglich der unterschiedlichen Planformen in Prämissen-, Planfortschritts- und Realisationskontrollen unterteilt sein sollen.³³⁴ Durch Kontrollen werden, die im Plan festgelegten Normgrößen im Rahmen einer Gegenüberstellung mit IST-, Soll- oder Wird-Größen verglichen, um Abweichungen festzustellen und abzuleiten, in wieweit die Planziele erreicht werden.

³³² Ebenda, S. 86

³³³ Vgl.: Ebenda, S. 87

³³⁴ Vgl.: Horváth, Controlling (2011) S.151

Kontrollen dienen der:

- Dokumentation
- dem Gewinn von Erkenntnissen
- der Informationsgewinnung für Entscheidungen
- und der Verhaltensbeeinflussung.³³⁵

Controlling soll als systembildende Maßnahme Kontrollobjekte, -zwecke, -informationen und -träger ermitteln.³³⁶ Die Kontrolle durchläuft dabei mehrere Phasen. Folgende Abbildung zeigt mögliche Phasen eines Kontrollprozesses.

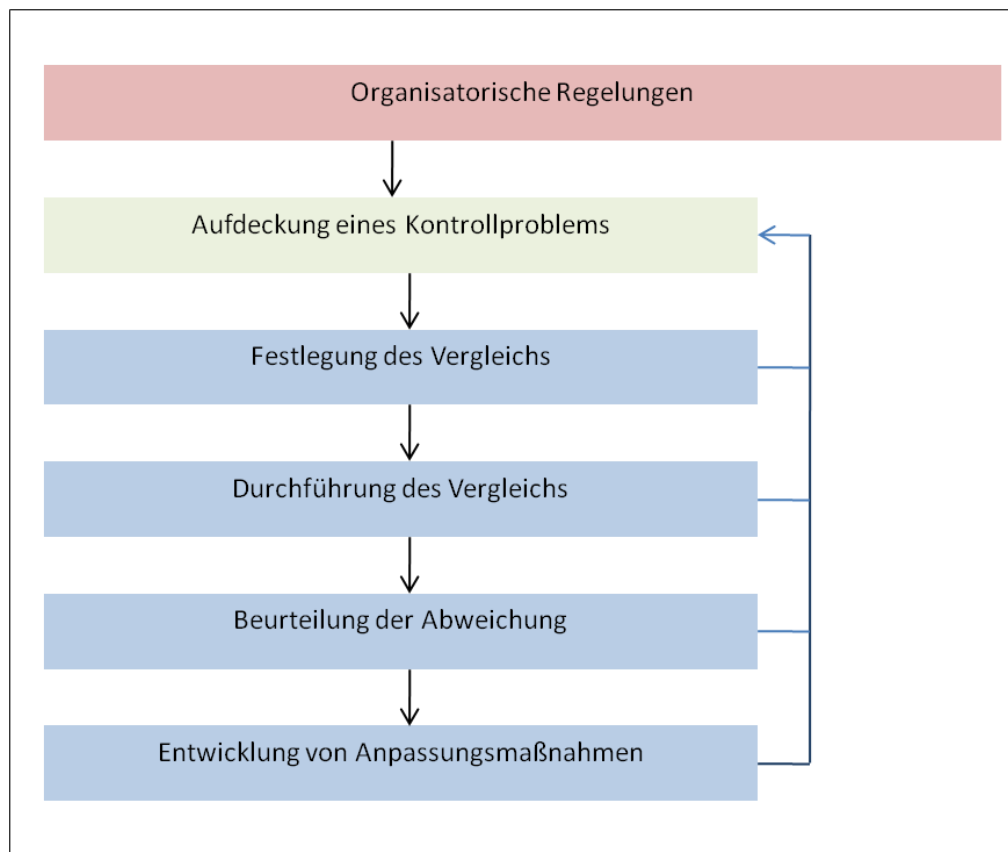


Abbildung 19: Phasen der Kontrolle, in Anlehnung an Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 141

³³⁵ Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 140

³³⁶ Vgl.: Ebenda, S. 141

Nachdem dieser ausgelöst ist, wird durch die Festlegung des Vergleichs festgelegt, Wer, Was und in Welcher Weise kontrolliert wird. „Die Durchführung des Vergleichs gibt die Abweichung zwischen der zu prüfenden Größe und der Normgröße an.“³³⁷ Diese werden interpretiert und führen zu weiteren Maßnahmen.³³⁸ Außerdem sollte die Abweichungsanalyse auch Ursachen der Plan-Ist-Abweichung aufdecken.³³⁹ Im Sinne des Controllings ist die Kontrolle als Instrument der Willenssicherung mehr als nur ein Vergleich zwischen geplanten und realisierten Werten, es dient vielmehr einer ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung.³⁴⁰ Die organisatorische Koordination besteht in der Abstimmung von „Planungs- und Kontrollsystemen, Planungs- und Kontrollträgern sowie Planungs- und Kontrollprozessen.“³⁴¹

6.8 Koordination durch Kennzahlen und Zielsysteme

Die betrieblichen Zusammenhänge lassen sich durch Kennzahlen darstellen, durch deren Vergleiche wichtige Informationen gewonnen werden können. Kennzahlen haben einen Informationsinhalt und dienen der Steuerung,³⁴² sie stellen also „...ein wichtiges Hilfsmittel für Planung (Sollgrößen) und Kontrolle (Ist-Größen) dar.“³⁴³ Sie können entsprechend ihrer Informations- bzw. Steuerungsaufgabe sowohl von internen als auch externe Adressaten verwendet werden.³⁴⁴ Kennzahlen lassen sich als absolute oder Verhältniszahlen darstellen, wobei sich letztere weiter in Beziehungs-, Gliederungs- und Indexzahlen aufteilen.³⁴⁵

³³⁷ Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 141

³³⁸ Ebenda, S. 141

³³⁹ Vgl.: Ebenda, S. 178

³⁴⁰ Vgl.: Ziegenbein, Controlling (2012), S. 192

³⁴¹ Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 174

³⁴² Vgl.: Ebenda, S. 207

³⁴³ Horváth, Controlling (2011), S.500

³⁴⁴ Vgl.: Ziegenbein, Controlling (2012), S. 201

³⁴⁵ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 205

Aufgrund der großen Vielzahl ist es sinnvoll, diese durch ein Kennzahlensystem zu strukturieren. Stehen Kennzahlen in einer sowohl sachlichen als auch sinnvollen Beziehung und ergänzen oder erklären sie sich, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen, entsteht ein Kennzahlensystem.³⁴⁶ „Ein Kennzahlensystem ist eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen, die in einer Beziehung zueinander stehen und so als Gesamtheit über einen Sachverhalt vollständig informieren.“³⁴⁷ Werden Kennzahlen als Ziele definiert, können Kennzahlensysteme im Sinne des Controllings als Steuerungsinstrumente eingesetzt werden.³⁴⁸ Dafür sind die Wirkungsweisen der Beziehungen zwischen den Kennzahlen für die Entwicklung eines entsprechenden Systems wichtig. So ist es möglich, dass empirische Beziehungen oder auch hierarchische Beziehungen zwischen den Kennzahlen bestehen.³⁴⁹ Zudem müssen sich diese durch Ursache-Wirkungsbeziehungen aus der Vereinsstrategie ableiten lassen.³⁵⁰ Für die Erstellung eines Kennzahlensystems sind neben diesen Beziehungsgeflechten auch die Anforderungen an das System zu berücksichtigen.³⁵¹ Um Veränderungen übergeordneter Ziele erkennen zu können, sollten Kennzahlen einen Indikatorcharakter besitzen und durch einen hierarchischen Strukturaufbau Klarheit und Transparenz schaffen.³⁵² „Um die Akzeptanz der Informationsverwender zu erreichen und einer Eingabe manipulativer Daten in das Kennzahlensystem vorzubeugen, muss es mit den Mitarbeitern partizipativ hergeleitet werden.“³⁵³ Dabei wird durch ein Kennzahlenstammblatt die Bedeutung, die Berechnung sowie die Verwendung der Kennzahl formuliert.³⁵⁴

³⁴⁶ Vgl.: Ziegenbein, Controlling (2012), S. 204

³⁴⁷ Horváth, Controlling (2011), S. 500

³⁴⁸ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 207

³⁴⁹ Vgl.: Ebenda, S. 206

³⁵⁰ Vgl.: Ebenda, S. 211

³⁵¹ Vgl.: Ebenda, S. 206

³⁵² Vgl.: Ebenda, S. 206

³⁵³ Ebenda, S. 206

³⁵⁴ Vgl.: Ziegenbein, Controlling (2012), S. 201

6.9 Aufbau eines Kennzahlensystems am Beispiel der Balanced Score Card

Die traditionellen Instrumente des Rechnungswesens, die zur finanziellen Berichterstattung herangezogen werden, bilden Unternehmensprozesse lediglich aus der Vergangenheit ab, was für eine zielorientierte Vereinssteuerung nicht genügt. Zudem können entscheidende Erfolgsfaktoren von künftigen Leistungen nur schwer identifiziert werden. Die Balanced Score Card hingegen, ist ein Modell, welches nicht nur monetäre Leistungsmessgrößen abdeckt, sondern auch immaterielle und intellektuelle Vermögenswerte, wie Dienstleistungsqualität, Markenwert oder die Effizienz interner Prozesse.³⁵⁵ Gerade für Non-Profit-Unternehmen ist deshalb die BSC ein umfassendes und ausgewogenes Steuerungskonzept. Die klassischen Unternehmenssteuersysteme können nicht universal auf Vereine übertragen werden.³⁵⁶ Sportvereine verfolgen hauptsächlich sportliche Ziele, was eine Integration des sportlichen Geschehens erfordert.³⁵⁷ Die BSC ist ein strategisches Management-Instrument, welches dazu dient, Visionen und Strategien in Handlungsanweisungen und Messgrößen umzusetzen.³⁵⁸ Sie versucht, ein Gleichgewicht zwischen kurz- und langfristigen Zielen zu ermöglichen. Die Balanced Score Card legt somit einen organisatorischen Rahmen um den gesamten Managementprozess.³⁵⁹

Ein zielführender Aufbau erfolgt durch die Verknüpfung von Zielen und Kennzahlen auf vier **Ebenen**:

- Finanzwirtschaftliche Ebene
- Kundenebene
- Ebene der internen Geschäftsprozesse
- Lern- und Innovationsebene

³⁵⁵ Vgl.: Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S. 360

³⁵⁶ Vgl.: Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 533

³⁵⁷ Vgl.: Ebenda, S. 532

³⁵⁸ Vgl.: Ebenda, S. 361

³⁵⁹ Vgl.: Horváth, Controlling (2011) S.233

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

Nachfolgende Abbildung verdeutlicht das Modell der BSC und seine vier Perspektiven.

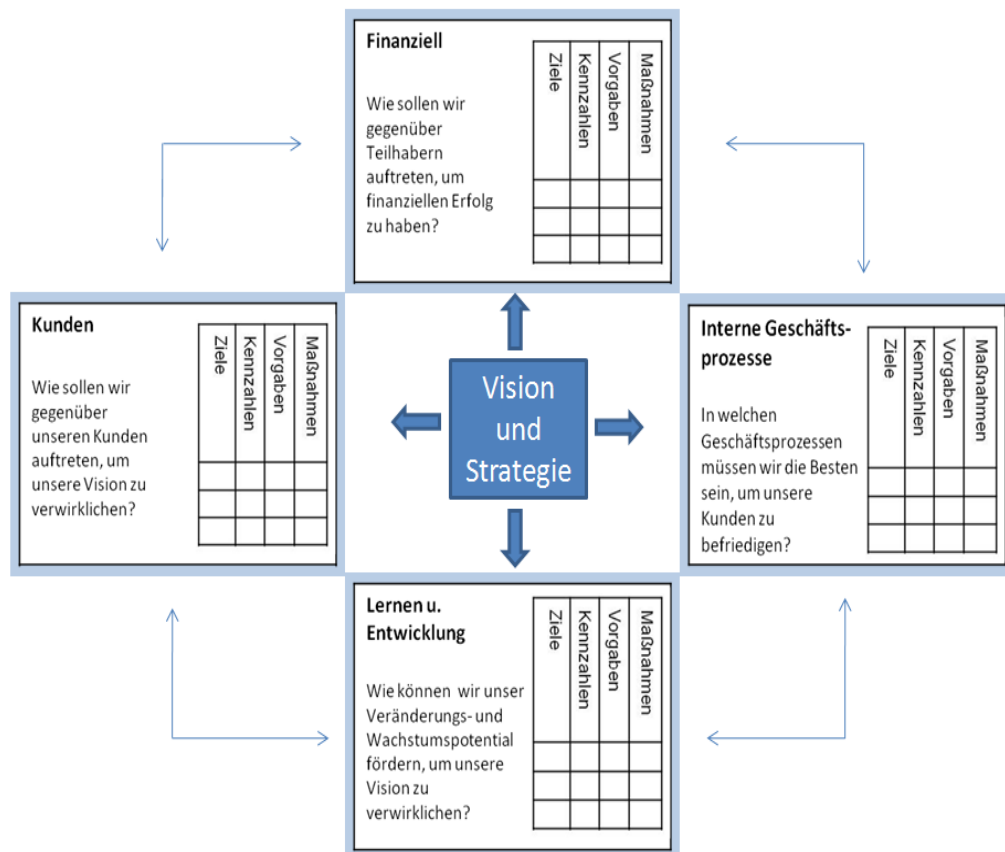


Abbildung 20: Die vier Perspektiven der Balanced Score Card, in Anlehnung an Hermanns/Riedmüller Management Handbuch, (2008), S. 530

„Die BSC bietet durch die kompakte Darstellung aller Ziele, Maßnahmen und Zielerreichungszustände sowie durch ein umfassendes Reporting einen schnellen und ausführlichen Überblick über die Lage des Vereins.

Die **finanzwirtschaftliche Ebene** verfolgt hauptsächlich Formalziele, wie beispielsweise den absoluten Erfolg (Gewinn), den relativen Erfolg (Rentabilität) oder den Cash Flow.³⁶⁰ Die Unternehmensstrategie soll durch Finanzkennzahlen dahingehend überprüft werden, ob ein positiver Wertbeitrag erzielt wurde.³⁶¹

Die **Kundenebene** hilft dem Verein, seine Aktivitäten mit den Zielgruppen zu festigen und auszuweiten, das heißt, sie geht auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden ein, wie sie gewonnen und gebunden werden können. Die Erwartungen der Zielkunden stellen dabei die Anforderungen an interne Prozessleistungen des Vereins.

„Die **Ebene der internen Geschäftsprozesse** thematisiert die kritischen Prozesse, in denen die Organisation zur Verwirklichung ihrer Ziele in der finanziellen Ebene und der Kundenebene ihre Verbesserungsakzente setzen muss.“³⁶² Dafür ist es notwendig, dass die kritischen Prozesse entlang der Wertschöpfungskette identifiziert und verstanden werden, um sie zu verbessern und zu beschleunigen. Durch die Auseinandersetzung mit internen Geschäftsprozessen, können nicht wertschöpfende Tätigkeiten reduziert und eliminiert sowie Fehler und Ausschussquoten minimiert werden.³⁶³

Bei der **Lern- und Innovationsebene** sollen die Fähigkeiten, die Arbeitsproduktivität sowie Zufriedenheit und Motivation der internen Mitarbeiter durch Entwicklung und Weiterbildung gefördert werden.³⁶⁴ Diese Ebene soll zudem ein nachhaltiges Wachstum des Vereins garantieren, indem sie die Anforderungen an die Mitarbeiter und Organisationsstrukturen

³⁶⁰ Vgl.: Ziegenbein, Controlling (2012), S. 456

³⁶¹ Vgl.: Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S. 362

³⁶² Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S. 368

³⁶³ Vgl.: Ziegenbein, Controlling (2012), S. 456

³⁶⁴ Vgl.: Ebenda, S. 456

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

festlegt. „Das Lern- und Innovationspotenzial beeinflusst maßgeblich die Fähigkeit, finanzielle, interne und externe Kundenziele zu erreichen.“³⁶⁵

Im Mittelpunkt der BSC stehen die zukunftsgerichteten strategischen Ziele, aus denen mittels der vier Ebenen Erfolgsfaktoren herausgebildet werden. Im Anschluss daran werden den Erfolgsfaktoren Kennzahlen zugeordnet, welche zur Steuerung und Kontrolle der Erfolgsfaktoren dienen.³⁶⁶ Im Folgenden verdeutlicht die Tabelle dabei die Perspektiven und Kennzahlen einer BSC bei Fußballvereinen.

³⁶⁵ Galli/ Elter/ Gömmel/ Holzhäuser/ Straub, Sportmanagement (2012), S. 363

³⁶⁶ Vgl.: Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 531

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

Perspektiven einer BSC in einem Fußballverein	Mögliche Kennzahlen
Sportperspektive	Tabellenplatz Platzierung im internationalen Wettbewerb Anzahl Jugendspieler im Team Leistungswerte des Kaders
Finanzperspektive	GuV Ergebnis Cash Flow Bankbestand Gemeinnützigkeit
Externe Stakeholder (Kunden, Verband etc.) und Prozesse	Kundenzufriedenheitsindex (z.B. Ticketing) Zufriedenheit der Sponsoren Anzahl der positiven/ negativen Pressemeldungen Anzahl Mitglieder Durchschnittliche Versandzeit von Merchandising Artikeln ab Eingang Bestellung
Mitarbeiter- und Lernperspektive	Zufriedenheitsindex der Mitarbeiter (Trainer, Spieler, Verwaltung) Fluktuationsrate der Mitarbeiter Anzahl Weiterbildungen/ Jahr

Abbildung 21: BSC-Perspektiven und Kennzahlen für ein Fußballunternehmen, Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 534

Durch die wechselseitigen Beziehungen der Führungsteilsysteme können Tatbestände jedoch nicht unabhängig voneinander betrachtet werden.³⁶⁷ Es ist dafür notwendig, die Vereinsstrategie in allen Vereinsbereichen transparent zu gestalten und zu verstehen. Die Balanced Score Card schafft diese Verknüpfung der strategischen und der operativen Planung. „Die zentralen Herausforderungen einer BSC liegen in der Verarbeitung der ungenutzten Zahlenmengen und deren richtigen Selektion sowie der Fokussierung von Kennzahlen als Frühindikator.“³⁶⁸

³⁶⁷ Vgl.: Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), S. 59

³⁶⁸ Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 531

Die **Entwicklung einer Balanced Score Card** stellt an das Controlling bestimmte **Anforderungen**, diese sind³⁶⁹:

- Integration des sportliche Faktors
- Verbandinteressen beachten
- Abbildung der Vereinsstruktur
- Starke Kundenorientierung
- Frühwarnfunktion
- Leichte Handhabung des BSC-Konzeptes
- Unterstützung der Professionalisierung
- Vereinsweite Ausrichtung
- Kontrolle und Dokumentation

Ebenfalls müssen Sportvereine die Interessen der Dach- und Bundesverbände beachten und in ihr Zielsystem aufnehmen, beispielsweise sollte die Grenze des Verlustes der Gemeinnützigkeit definiert werden. Durch die BSC muss außerdem eine vereinsweite Integration der Zielwerte, unter Abbildung aller Vereinsebenen mit ihren verschiedenen Gremien und Interessen, erfolgen. Als Dienstleistungsunternehmen ist es wichtig, dass Vereine auf die Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen, weshalb ihre Interessen ebenfalls abgebildet werden müssen.³⁷⁰ Damit das Management unerwünschte Entwicklungen frühzeitig erkennt und Zeit zum Reagieren bleibt, sind zudem Frühwarninformationen wichtig.³⁷¹ Dabei müssen durch die einzelnen Führungspersonen Frühwarnindikatoren festgelegt werden.³⁷² Ergebnis- oder Leistungskennzahlen müssen als Spät- und Frühindikatoren durch Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verbunden sein. Abbildung 20 zeigt solch eine mögliche Ursache-Wirkungskette eines Fußballvereins.

³⁶⁹ Vgl.: Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 529

³⁷⁰ Vgl.: Ebenda, S. 532

³⁷¹ Vgl.: Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 529

³⁷² Vgl.: Ebenda, S. 533

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

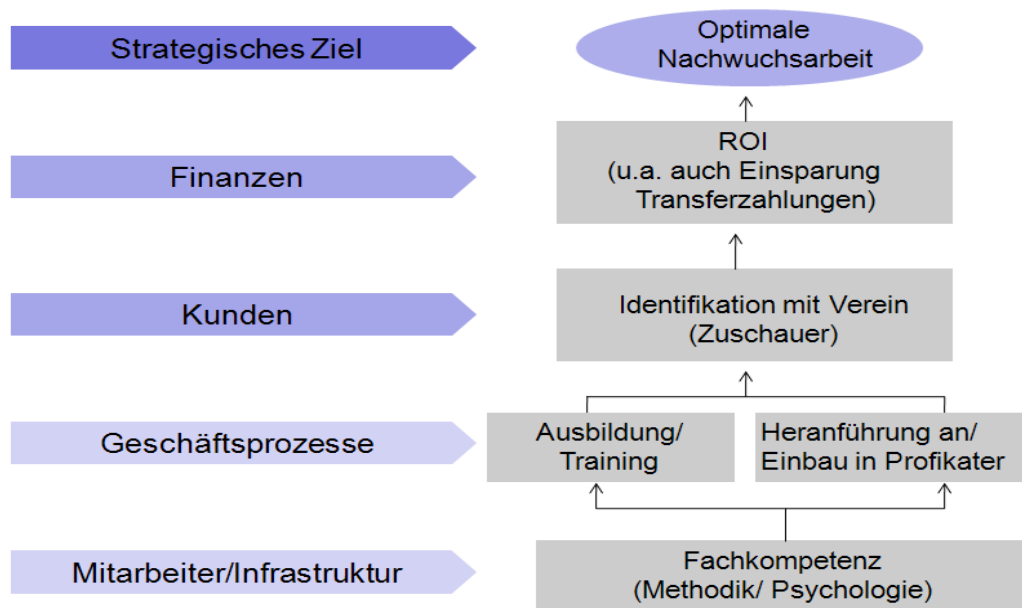


Abbildung 22: Ursache-Wirkungs-Kette am Beispiel Nachwuchsarbeit, Sportmanagement, Galli/ Wagner/ Beiersdorfer, München, 2012, S. 367

Um das Potenzial einer BSC voll auszunutzen müssen zur Veränderungen Maßnahmen folgen und ein Maßnahmencontrolling sowie feste Berichtsrhythmen festgelegt werden. Dafür werden bei negativen Abweichungen Maßnahmen definiert und an die Verantwortungsbereiche übergeben.³⁷³ Abbildung 22 zeigt ein mögliches Maßnahmencontrolling in Fußballunternehmen.

³⁷³ Vgl.: Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 531

6. Controlling zur zielgerichteten Vereinssteuerung

Perspektiven einer BSC in Fußballunternehmen	
Betrifft BSC-Kennzahl	Anzahl Mitglieder
Maßnahme	Jedes neue Mitglied bekommt ein Ticket für das nächste Bundesligaspiel kostenfrei
Ziel der Maßnahme	200 neue Mitglieder
Endzeitpunkt	30.09.
Verantwortlich	Herr Muster
Budget	5.000 €
Nächster Berichtstermin	15.09.
Zielwert wird nach derzeitiger Einschätzung erreicht (ja/ nein), wenn nein warum?	Ja

Abbildung 23: Beispiel für Maßnahmencontrolling, Hermanns/ Riedmüller, Managementhandbuch Sportmarketing (2008), S. 540

Eine auf den Verein zugeschnittene Balanced Score Card kann für das Management eine entscheidende Hilfe sein. Durch die BSC können Veränderungen frühzeitig erkannt und Maßnahmen eingeleitet werden.

Resümee

Um die höchsten europäischen Tabellenplätze erreichen zu können, sind zwar sportliche Leistungen Voraussetzung, diese basieren jedoch auf dem wirtschaftlichen Leistungspotenzial des Vereins. Traditionell nicht wirtschaftlich orientierte Vereine konkurrieren im europäischen Wettkampf immer mehr mit kapitalgesellschaftlichen Fußballunternehmen. Doch um an den internationalen Wettbewerben teilzunehmen, sind hohe Investitionen notwendig. Fußballvereine müssen sich dafür dem Markt öffnen und strukturelle Veränderungen umsetzen. „Ehrenamtliche Mitarbeit, fehlende Publizitätspflichten oder nicht vorhandene Gewinnverwendungsvorschriften geben zu wenig Anreize, die Prozesse innerhalb eines Fußballunternehmens an die neuen Gegebenheiten anzupassen.“³⁷⁴

Fußballvereine beginnen sich zu Dienstleistungsunternehmen zu wandeln und befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen innerer Mitgliederorientierung und einer marktwirtschaftliche Kundenfokussierung. Die Vereinsführung muss die unterschiedlichen Interessen ausgleichen und gleichzeitig den Verein weiter entwickeln. Die Vereinsstrukturen weichen langsam auf. Doch durch die beachtliche wirtschaftliche Entwicklung der Fußballbranche müssen moderne Managementtools zum Einsatz kommen. Durch Controlling kann die Brücke vom traditionellen Vereinsmanagement hin zu einer marktwirtschaftlichen Vereinsorganisation geschaffen werden. Um eine zielorientierte Vereinsentwicklung zu gewährleisten und alle Interessengruppen mit einzubeziehen, kann Controlling an dieser Stelle das Vereinsmanagement unterstützen.

Die besondere Aufgabe des Controllings in Vereinen liegt dabei in der Informationsversorgung interner und externer Interessengruppen, bei der Unterstützung der Lizenzierungsanforderungen sowie bei der Unterstützung und Betreuung der Planungs- und Kontrollprozesse durch die Bereitstellung betriebswirtschaftlicher Instrumente.

³⁷⁴ Haas, Controlling der Fußballunternehmen (2006), 1

II. Literaturverzeichnis

Buchquellen

Colbe/Linnhoff/Pellens, Betriebswirtschaft für Führungskräfte, (2007)

Daumann, F., Grundlagen der Sportökonomien (2011)

Dietl/Hasan/ Korthals, Ein Modell zur Prognose des sportlichen Erfolgs in der Fußball-Bundesliga (2005)

Fahrener, M. Grundlagen des Sportmanagements (2012)

Franck, Zur Organisation von Sportligen (1999)

Galli, A./ Elter, V./Gömmel, R./,Holzhäuser, W./Straub, W., Sportmanagement (2012)

Haas, O., Controlling der Fußballunternehmen, Management und Wirtschaft in Sportvereinen (2006)

Hermanns, A./Riedmüller, F., Management-Handbuch, Sport-Marketing, (2008)

Horvath, P., Controlling (2011)

Lombriser, R./ Abplanalp, P.-A., Strategisches Management, Visionen Entwickeln-Strategien Umsetzen-Erfolgspotentiale Aufbauen (1998)

Niegel, U., Die Marke FC ST. Pauli, Eine Markenanalyse des Hamburger Fußballclubs (2010)

Thommen, J.-P., Management und Organisation, Konzepte-Instrumente-Umsetzung (2002)

Viemann, K./Filbrich, B./Tietje, C., Controlling in der Fußballbranche, Eine empirische Untersuchung zum Implementierungsstand des Controllings in den drei höchsten deutschen Fußballligen in Sport und Gesellschaft (2005)

Vogelpohl, A., Der Fußball und das Sponsoring (2012)

Ziegenbein, K., Controlling (2012)

Zeitschriftenartikel

Buchenau/Hofer, Die Sterne von Stuttgart, Handelsblatt (28. April 2014)

Doleczik, G./Drewes, M. Risikomanagement in Sportunternehmen und dessen Prüfung in der Betrieb Heft 19 (2003)

Eberts, Hallo Zukunft, adieu Romantik, Süddeutsche.de (20. Januar 2014)

Eisenberg/Schulte, Balanced Scorecard, in zfo wissen (2006)

Gerzt, Das Spiel des Lebens, Süddeutsche Zeitung (Juni 2014)

Haas, O./Hillebrand, T./Lummer, D. Controlling in der Champions League, Instrumente zur Verbesserung der Transparenz, Datensicherheit und Arbeitsentlastung im Finanzbereich von Fußballclubs in Kostenrechnung-Controlling BC (2006)

Hirn, W. Amateure gegen Profis, Bundesliga. In vielen Fußballklubs dilettieren Topmanager aus der Wirtschaft. Warum bloß tun sie sich so schwer im Sportbusiness? in Manager Magazin 2011 Nr. 5

Hofer, Die Entscheidende Offensive, Handelsblatt (Juni 2014)

Hulverschiedt, Zu viel Kommerz in Süddeutsche.de (17. Mai 2010)

Kasper, C. Nachhaltige Zielverfolgung im professionellen Fußball – Ein(un)mögliches Unterfangen in Controller Magazin (2012)

Küting, K./Strauß, M. Finanzielle und bilanzielle Krisenstrategien im Profifussball, in der Betrieb Heft 47 (2011)

Steinmann, T., Die Deutschland AG in Capital (06/ 2014),

Weber, S., Anpfiff zum Lunch, Die Zeit (26 Juni 2014)

Westphal, M., Controlling, Sport-Controlling-Vereine rüsten sich mit professionellem Controlling gegen größer werdende Finanzlöcher in GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH (2006)

Wilkesmann, U./Blutner, D./Meister, C. Der Fußballverein zwischen e.V. und Kapitalgesellschaft, Wie Profifußballvereine das Dilemma zwischen Mitgliederpräsentation und effizienter Zielverfolgung institutionell lösen in Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Heft 4 (2002)

Internetquellen

Beck'scher Online Kommentar, www.beck-online.beck.de

Bundesministerium der Justiz,
www.bmjbv.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/DE/Leitfaden_Verein_srecht.pdf?__blob=publicationFile

Deutscher Fußball-Bund e.V., www.dfb.de

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH ,
www.bundesliga.de/de/liga/news/2013/so-funktioniert-das-dfl-lizenzierungsverfahren.php

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, www.bundesliga.de/de/dfl

Fédération Internationale de Football Association (FIFA), <http://de.fifa.com>

Union of European Football Associations (UEFA), <http://de.uefa.com>

III. Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname, Nachname